

Jaarrapport

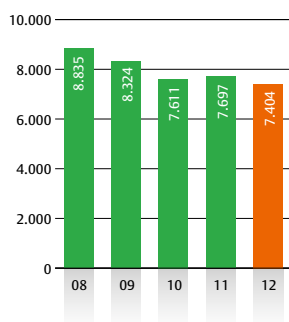
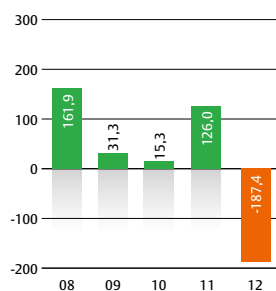
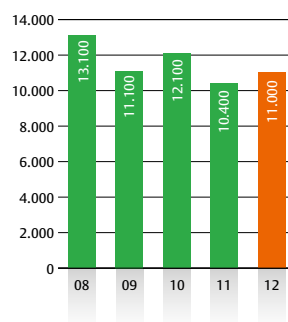
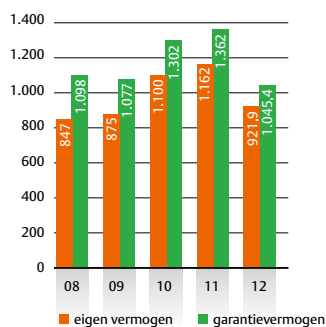
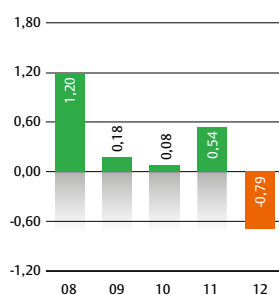
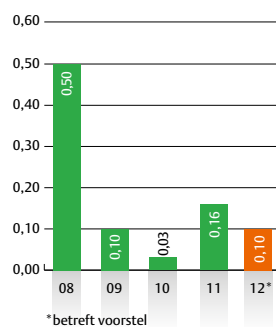
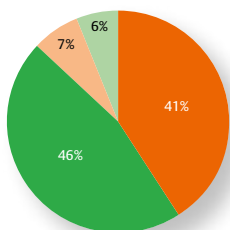
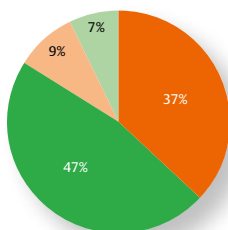
2012



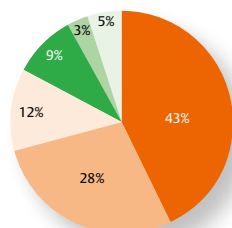
bam



Koninklijke BAM Groep nv

Opbrengsten
(in € miljoen)

Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders (in € miljoen)

Orderportefeuille ultimo jaar
(in € miljoen)

Eigen/garantievermogen
(in € miljoen)

Nettoresultaat per aandeel
(fully diluted) (in €)

Dividend per gewoon aandeel
(in €)

Opbrengsten per sector 2012

Orderportefeuille per sector ultimo 2012

Resultaat vóór belastingen als percentage van de opbrengsten per sector

	2012	2011
Bouw en techniek	1,4%	2,2%
Infra	1,5%	2,4%
Vastgoed	neg.	neg.
Publiekprivate samenwerking	2,9%	2,1%

Opbrengsten geografisch 2012


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

Inhoud

Kerngegevens (in € miljoen, tenzij anders vermeld)		
	2012	2011
Opbrengsten uit voortgezette activiteiten	7.404	7.697
Bedrijfsresultaat uit voortgezette activiteiten	(293,2)	135,4
Resultaat vóór belastingen uit voortgezette activiteiten	(291,0)	143,5
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	(187,4)	126,0
Winst per aandeel (in € 1,-)		
• Voortgezette activiteiten	(1,06)	0,49
• Beëindigde activiteiten	0,27	0,05
Dividend per gewoon aandeel (in € 1,-) ¹	0,10	0,16
Payout (in procent)	-	30
Aantal uitstaande gewone aandelen ultimo jaar (x 1.000)	241.525	232.938
Totaal aantal uitstaande aandelen ultimo jaar (x 1.000)	241.525	232.938
Koers gewoon aandeel op 31 december (in € 1,-)	3,23	3,26
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders	921,9	1.162,4
Garantievermogen	1.045,4	1.362,4
Orderportefeuille ²	11.000	10.400
Netto-investeringen in materiële vaste activa	86,9	57,2
Afschrijvingen/bijzondere waardeverminderingen:		
• Materiële vaste activa	80,8	94,9
• Immateriële vaste activa	158,6	11,1
• Overige bijzondere waardeverminderingen	247,7	-
Kasstroom vóór dividend	299,7	232,0
Gemiddeld aantal fte	23.188	23.702
Aantal fte ultimo jaar	23.734	23.830
Ratio's:		
• Resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen in % opbrengsten ³	1,4	1,9
• Nettoresultaat voor het jaar in % opbrengsten	(2,5)	1,6
• Nettoresultaat voor het jaar in % gemiddeld eigen vermogen	(18,0)	11,1
Solvabiliteit:		
• Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders in % totaal activa	13,8	16,1
• Garantievermogen in % totaal activa	15,7	18,9

¹ Dividend 2012 betreft voorstel.

² Orderportefeuille bevat zowel getekende als mondelinge opdrachten.

³ Voor bijzondere waardeverminderingen.

4	Voorwoord
6	Aandelen Koninklijke BAM Groep nv
10	Verslag raad van bestuur
11	Financiële resultaten
16	Vooruitzichten
18	Strategische agenda 2013-2015
20	Bouw en techniek
34	Infra
50	Vastgoed
58	Publiekprivate samenwerking
62	Acquisities en desinvesteringen
62	Corporate governance
73	Wft-verklaring
73	Besluit artikel 10 overnamerichtlijn
76	Risico en risicobeheersing
85	Duurzaam ondernemen
87	Human resources management
90	Medezeggenschap
90	Bouwbarometer
92	Personalía raad van bestuur
94	Verslag raad van commissarissen aan aandeelhouders
107	Remuneratierapport
116	Personalía raad van commissarissen
119	Jaarrekening 2012
119	Inhoud jaarrekening 2012
120	Geconsolideerde balans per 31 december
121	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
122	Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten
123	Geconsolideerd vermogensoverzicht
124	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
125	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
198	Enkelvoudige balans per 31 december
198	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
199	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening
208	Overige gegevens
208	Voorstel tot bestemming winst over 2012
208	Statutaire regeling omtrent bestemming winst
209	Beschermingsmaatregelen
211	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
212	Overzicht belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen
213	Organisatiestructuur
214	Vestigingen
215	Functionarissen
216	Tien jaar kerngegevens
218	Financiële agenda

Voorwoord

Koninklijke BAM Groep presenteert u hierbij het jaarrapport over het verslagjaar 2012. BAM heeft dit jaar – in lijn met de bij het halfjaarbericht uitgesproken verwachting – afgesloten met een resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen en bijzondere waardeverminderingen van € 107,1 miljoen bij bedrijfsopbrengsten van € 7,4 miljard.

‘Wij werken aan een positionering van BAM als ‘best-in-class’-bouwonderneming, goed gesteld voor hernieuwde groei in de Europese markten.’

Het afgelopen jaar heeft niet het economisch herstel gebracht, dat onze bouwsector en andere sectoren zo hard nodig hebben. In Nederland is BAM een belangrijke speler op de woningbouwmarkt. Bij de opstelling van ons halfjaarbericht zijn wij tot de conclusie gekomen dat onze toekomstige Nederlandse vastgoedontwikkelingen later (in tijd), minder (in aantal) en lager (in gemiddelde verkoopprijs) tot stand zullen komen. Deze vaststelling heeft ons op dat moment genoodzaakt bijzondere waardeverminderingen te treffen van in totaal € 398 miljoen, inclusief een afwaardering van onze grondbank met een kwart.

Deze afwaarderingen werpen hun schaduw over de – op zich bevredigende – operationele prestaties van BAM. Onze werkmatschappijen hebben over het algemeen bevredigende resultaten geboekt, rekening houdend met de verslechterde situatie in Nederland en de moeilijke omstandigheden in onze overige Europese thuismarkten.

Onze eerdere strategische keuze om in te zetten op publiekprivate samenwerking is een terechte gebleken. Onze pps-activiteiten staan op het juiste spoor met een goed aanbod van nieuwe projecten. Hier kunnen wij ons succesvol onderscheiden door onze focus op multidisciplinair, levensduurkosten en integrale benadering. Op pagina 58 gaan wij nader in op onze pps-projecten. Het effect van de diverse pps-transacties in het verslagjaar komt tot uitdrukking in de zogenoemde 'directors' valuation'. Samen met onze partners waren wij in 2012 onder meer succesvol met de verwerving van het wegenbouwproject N33 (eerste Nederlandse infraproject, waarbij een pensioendienstverlener de langetermijnfinanciering verstrekt).

In 2012 heeft onze Groep opnieuw uitstekende technische prestaties geleverd. In dit verslag treft u foto's aan van veel projecten, waarop BAM trots is en waar onze medewerkers hun vaardigheden met enthousiasme hebben ingebracht. Felle concurrentie dwingt ons lage marges te accepteren, terwijl opdrachtgevers steeds vaker eisen dat bouwers projecten voorfinancieren. Het management van BAM is ervan doordrongen dat de hiermee samenhangende uitstroom van cash niet kan worden geaccepteerd en Groepsbreed geven wij daarom extra aandacht aan onze kaspositie.

Diverse groepsonderdelen en regio's zagen zich het afgelopen jaar gedwongen hun personeelsbestand verder aan te passen aan afnemende marktvolumes. Dat dit proces noodzakelijk is en zorgvuldig gebeurt, maakt het niet minder pijnlijk voor de BAM'ers die hun baan verliezen, en voor hun gezinnen. Om deze ontwikke-



ling te keren en duurzame groei te bereiken, blijven wij aandacht schenken aan kostenbewustzijn, risicomanagement en excellente projectuitvoering.

Op het terrein van duurzaamheid hebben wij opnieuw vooruitgang kunnen boeken. Onze ambities en resultaten komen in dit verslag beknopt aan bod vanaf pagina 85. Meer uitgebreid komen ze aan de orde in ons (separate) duurzaamheidsverslag, dat ik u van harte aanbeveel. BAM zet zich in voor maatschappelijk verantwoord ondernemen over de volle breedte, waarbij de Groep prioriteit schenkt aan veiligheid, CO₂-reductie en afvalverwerking.

BAM is het boekjaar 2013 gestart met een orderportefeuille van € 11,0 miljard, een stijging van € 0,6 miljard ten opzichte van ultimo 2011.

Deze gezonde werkvoorraad vormt een bewijs van het vertrouwen dat opdrachtgevers in onze Groep stellen. Het biedt ons een stevig fundament om de strategische prioriteiten, die wij in het verslagjaar hebben vastgesteld voor de periode 2013-2015, te realiseren. De hoofdlijnen van onze strategie worden nader besproken vanaf pagina 18 in dit jaarrapport. Wij voorzien gevarieerde marktontwikkelingen, maar over het algemeen slechts beperkte verbetering van de omstandigheden in onze thuismarkten in Europa.

Onze aandacht gaat uit naar operationele verbetering en gerichte groei-initiatieven in services, multidisciplinaire projecten en internationale nichemarkten, in combinatie met een solide en behouden financiële strategie. Wij werken aan een positionering van BAM als 'best-in-class'-bouwonderneming, goed gesteld voor hernieuwde groei in de Europese markten.

Bunnik, 6 maart 2013

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

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 bedroeg ultimo 2012 circa € 0,8 miljard (ultimo 2011 circa € 0,8 miljard).

Koersverloop

De slotkoers van 2012 van het gewone aandeel bedroeg € 3,23. Dit was circa 1 procent lager dan de slotkoers van 2011 (€ 3,26). Hiermee presteerde het aandeel slechter dan de AMX-index (stijging van 14 procent). Over de afgelopen vijf jaar daalde de koers van het aandeel BAM met bijna 75 procent. Ter vergelijking: de AEX en de AMX-index zijn in dezelfde periode respectievelijk met 34 procent en 19 procent gedaald.

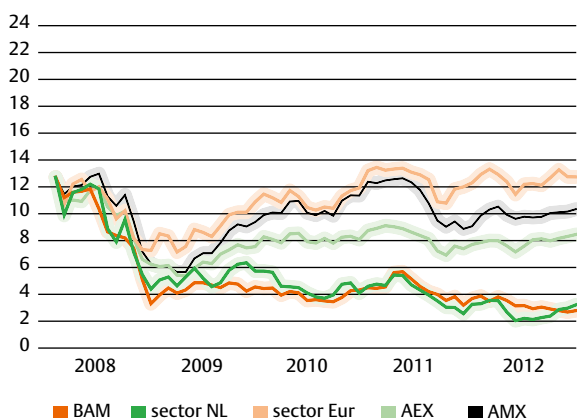
> Grafiek 1 toont het koersverloop van het gewone aandeel BAM over de afgelopen vijf jaar.

Beurshandel op NYSE Euronext Amsterdam

De liquiditeit van het gewone aandeel Koninklijke BAM Groep is gedurende 2012 afgenomen. Het aantal verhandelde gewone aandelen is in het boekjaar met bijna 11 procent gedaald tot een totaal van 306,9 miljoen stukken (2011: 344,0 miljoen).

Grafiek 1 Koersverloop gewone aandelen

(in €)



Gemiddeld zijn per handelsdag 1.198.900 gewone aandelen verhandeld (2011: 1.338.500). De waarde van de verhandelde aandelen is in 2012 met circa 40 procent gedaald naar € 859 miljoen (2011: € 1.434 miljoen). Gemiddeld is in 2012 voor € 3,4 miljoen per handelsdag aan aandelen BAM verhandeld (2011: € 5,6 miljoen).

> Grafiek 2 toont de ontwikkeling van het gemiddelde aantal verhandelde aandelen in 2012 op NYSE Euronext Amsterdam.

> Grafiek 3 toont de ontwikkeling van de gemiddelde waarde van de aandelen in 2012 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 2012 met 8.587.345 toegenomen tot 241.524.914. Deze toename is het gevolg van uitbetaling stockdividend.

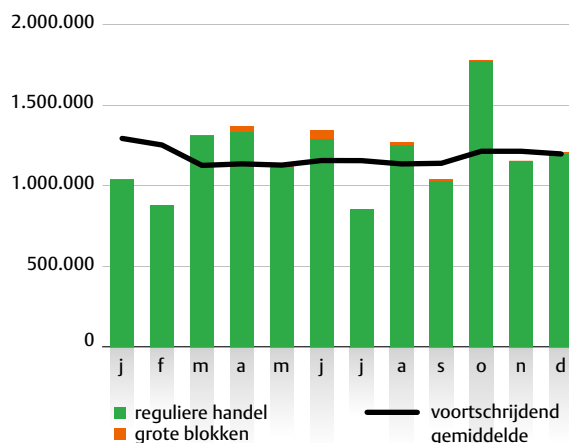
Het verloop van het aantal uitstaande aandelen in 2012 is weergegeven in > tabel 1. Het gemiddeld aantal gewone aandelen in 2012 komt uit op 238.193.212 (2011: 232.377.783).

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

> Tabel 2 toont de belangen van 5 procent of meer volgens het AFM-register substantiële deelnemingen.

Grafiek 2 Aantal verhandelde gewone aandelen in 2012

(gemiddeld per dag - NYSE Euronext 2012)



Dividendbeleid

Dividendbeleid en dividendvoorstel 2012

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 24 april 2013 te Amsterdam, wordt voorgesteld het dividend over 2012 per gewoon aandeel vast te stellen op € 0,10 in contanten (2011: € 0,16) of in aandelen.

Het dividendrendement op gewone aandelen bedraagt hiermee 3,1 procent op basis van de slotkoers 2012 (2011: 4,9 procent). Informatie betreffende het dividendvoorstel over 2012 is tevens opgenomen in het verslag van de raad van bestuur op pagina 12.

Investor relations

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

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

De bijeenkomsten inzake jaarcijfers en halfjaarcijfers vinden voor de pers plaats in de Nederlandse taal. De bijeenkomsten voor analisten zijn 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.

Tabel 1 Aantal uitstaande aandelen in 2012

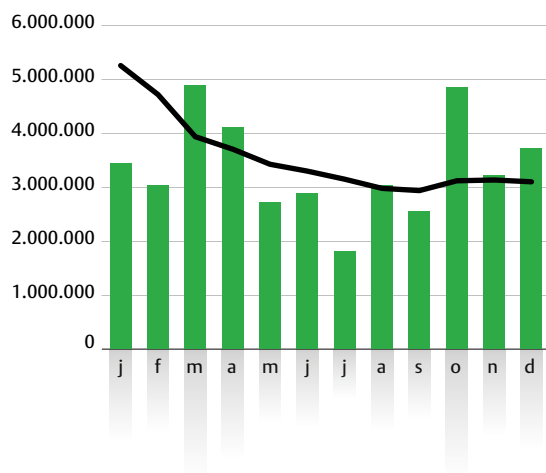
	Gewoon	Totaal
Saldo per 1 januari 2012	232.937.569	232.937.569
	<u>100,0%</u>	<u>100,0%</u>
Uitgifte aandelen stockdividend	8.587.345	8.587.345
Saldo per 31 december 2012	241.524.914	241.524.914
	<u>100,0%</u>	<u>100,0%</u>

Tabel 2 Belangen van 5 procent of meer volgens het AFM-register substantiële deelnemingen

(in procent)	Totaal	Belang boven 5 procent sinds	Datum laatste melding
A. van Herk	10,0	oktober 2005	18 juni 2012
ING Groep N.V.	9,8	februari 1992	20 april 2012
Delta Lloyd N.V.	5,6	december 2002	6 mei 2011
Delta Lloyd Deelnemingen Fonds N.V.	5,2	april 2012	17 april 2012
Governance for Owners LLP	5,0	november 2010	16 november 2010

Grafiek 3 Waarde verhandelde gewone aandelen in 2012

(gemiddeld per dag - NYSE Euronext 2012)



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

Tabel 3 Gegevens per gewoon aandeel (in €, tenzij anders vermeld)

	2012	2011	2010	2009 ⁴	2008
Aantal winstgerechtigde gewone aandelen ultimo jaar	241.524.914	232.937.569	231.765.736	135.196.679	135.192.833
Gemiddeld aantal winstgerechtigde gewone aandelen	238.193.212	232.377.783	204.183.583	172.193.087	133.833.884
Nettoresultaat	(0,79)	0,54	0,08	0,18	1,21
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten	(1,06)	0,49	0,08	0,18	1,21
Gemiddeld aantal winstgerechtigde gewone aandelen (fully diluted)	238.193.212	232.665.153	204.624.298	172.635.525	135.542.904
Nettoresultaat (fully diluted)	(0,79)	0,54	0,08	0,18	1,20
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten (fully diluted)	(1,06)	0,49	0,08	0,18	1,20
Kasstroom	1,26	1,00	1,23	1,55	2,67
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders	3,82	4,99	4,75	6,47	6,27
Dividend ¹	0,10	0,16	0,03	0,10	0,50
Pay-out (in procent)	-	30	45	43	42
Dividendrendement (in procent) ²	3,1	4,9	0,7	1,4	7,8
Hoogste slotkoers	3,97	5,76	6,19	7,37	16,60
Laagste slotkoers	1,94	2,17	3,62	3,87	4,67
Koers op 31 december	3,23	3,26	4,60	5,69	6,41
Gemiddelde dagomzet (in aantal aandelen)	1.198.900	1.338.500	2.010.000	1.152.000	1.126.000
Beurswaarde ultimo jaar (x € 1.000,-) ³	779.401	759.376	1.070.302	984.452	870.585

¹ Dividend 2012 betreft voorstel.² Op basis van koers ultimo jaar.³ Op basis van totaal aantal uitstaande gewone en financieringspreferente aandelen.⁴ Gegevens 2009 aangepast voor claimemissie.

BAM Utiliteitsbouw.

De Yp, het nieuwbouwcomplex van Politie Haaglanden, Den Haag.
Architect: Van Mourik, Den Haag.



Verslag raad van bestuur

*‘Over de gehele linie hebben de
groepsmaatschappijen in 2012
– de marktomstandigheden in
acht genomen – bevredigende
prestaties geleverd.’*

Financiële resultaten

- Resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen en voor bijzondere waardeverminderingen 2012: € 107,1 miljoen (2011: € 143,5 miljoen).
- Bedrijfsopbrengsten uit voortgezette activiteiten in 2012 met 4 procent gedaald tot € 7,4 miljard (2011: € 7,7 miljard).
- Winstmarge uit voortgezette activiteiten vóór belastingen en voor bijzondere waardevermindering: 1,4 procent (2011: 1,9 procent).
- Nettoresultaat 2012 € 187,4 miljoen verlies (2011: € 126,0 miljoen winst).
- Dividendvoorstel € 0,10 in contanten of in aandelen per gewoon aandeel (2011: € 0,16 in contanten of in aandelen).
- Orderportefeuille: € 11,0 miljard (ultimo 2011: € 10,4 miljard).

Gang van zaken

Over de gehele linie hebben de groepsmaatschappijen in 2012 – de marktomstandigheden in acht genomen – bevredigende prestaties geleverd. 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 2012 bedrijfsopbrengsten uit voortgezette activiteiten gerealiseerd van € 7.404 miljoen, een daling van € 293 miljoen (min 4 procent) ten opzichte van 2011 (€ 7.697 miljoen). In alle sectoren daalden de bedrijfsopbrengsten. De daling is met name een effect van het selectieve aannemingsbeleid en het aflopen van enige grote onderhanden pps- en infrastructurele projecten. De effecten van valutakoersverschillen hadden een dempend effect op de daling van de bedrijfsopbrengsten.

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

(x € 1 miljoen)	2012	2011
Bouw en techniek	3.336	3.389
Infra	3.760	3.834
Vastgoed	548	674
Publiekprivate samenwerking	476	508
Af: interne omzet	(716)	(708)
	7.404	7.697

De bedrijfsopbrengsten in de sector **Bouw en techniek** zijn gedaald bij met name het Nederlandse en Duitse utiliteitsbouwbedrijf. In België, en in mindere mate in het Verenigd Koninkrijk, stegen de bedrijfsopbrengsten.

In de sector **Infra** is in Nederland sprake van een forse daling in bedrijfsopbrengsten ten opzichte van 2011, door het aflopen van

enige grote projecten in 2012. Ook in België en in het Verenigd Koninkrijk daalden de opbrengsten, terwijl in Duitsland en Ierland de opbrengsten stegen.

De daling in **Vastgoed** betreft grotendeels Nederland, met name door de slechte marktomstandigheden op de woningmarkt. In het Verenigd Koninkrijk en België stegen de bedrijfsopbrengsten door verkoop van commercieel vastgoed. In Ierland zijn de bedrijfsopbrengsten net als in 2011 nihil.

De daling van de bedrijfsopbrengsten in **Pps** hangt samen met het afgenomen aantal projecten in de constructiefase.

Resultaat

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

(x € 1 miljoen)	2012	2011
Bedrijfsresultaat uit voortgezette activiteiten vóór afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	193,8	238,7
Afschrijvingen materiële en immateriële vaste activa	(88,9)	(103,3)
Bijzondere waardeverminderingen	(398,1)	-
Bedrijfsresultaat uit voortgezette activiteiten	(293,2)	135,4
Financieringsbaten	87,1	72,7
Financieringslasten	(83,6)	(99,0)
Resultaat uit deelnemingen	(1,3)	34,4
Resultaat vóór belastingen uit voortgezette activiteiten	(291,0)	143,5
Belastingen	39,1	(28,0)
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten	(251,9)	115,5
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten	65,0	12,2
Minderheidsbelang	(0,5)	(1,7)
Nettoresultaat	(187,4)	126,0

Het resultaat vóór belastingen uit voortgezette activiteiten bedraagt in 2012 € 291,0 miljoen negatief en is daarmee aanmerkelijk lager dan in 2011 (€ 143,5 miljoen positief). De verslechtering betreft met name de sector Vastgoed, waar in 2012 sprake was van bijzondere waardeverminderingen op goodwill en op grond- en vastgoedposities van € 398 miljoen. Het resultaat in Nederland is negatief beïnvloed door reorganisatiekosten van € 35 miljoen. Het resultaat vóór belastingen uit voortgezette activiteiten exclusief deze bijzondere waardeverminderingen bedraagt € 107,1 miljoen (2011 € 143,5 miljoen). Ook in de sectoren Bouw en techniek en Infra is sprake van een daling van het resultaat vóór belasting, met name in Nederland.

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 1,4 procent van de omzet (2011: 1,9 procent).

Het nettoresultaat 2012 bedraagt € 187,4 miljoen negatief en is daarmee met name door de bijzondere waardeverminderingen in de sector Vastgoed slechter dan in 2012 (€ 126 miljoen positief). De verkoop van Tebodin droeg € 65 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 4. De percentages betreffen het resultaat ten opzichte van de opbrengsten.

Orderportefeuille

De orderportefeuille is in 2012 gestegen met € 0,6 miljard (6 procent) tot € 11,0 miljard ultimo 2012 (2011: € 10,4 miljard). Het niveau van nieuwe orderverwervingen van € 8 miljard ligt ondanks selectief aannemingsbeleid aanmerkelijk hoger dan in 2011, toen, na aftrek van het annuleren van enige grote projecten in het Verenigd Koninkrijk en Ierland, per saldo € 6,2 miljard aan de orderportefeuille werd toegevoegd. De orderportefeuille steeg in 2012 voornamelijk in de sector Infra met name als gevolg van de verwerving van enige grote projecten in Duitsland, Australië, Nederland en Ierland. Naar verwachting wordt van de totale orderportefeuille 5,9 miljard in 2013 uitgevoerd en € 5,1 miljard in latere jaren. Daarmee is bijna 80 procent van de verwachte bedrijfsopbrengsten voor 2013 in portefeuille. Dit is relatief gelijk aan de situatie ultimo 2011, maar in absolute zin duidelijk meer. Bovengenoemde orderportefeuille omvat de opdrachten voor de periode van de komende vijf jaren. Additioneel heeft de Groep ruim € 2,8 miljard opdrachten in portefeuille voor de periode na 2017. Dit betreft vooral onderhoudscontracten voor pps-opdrachten en concessie-inkomsten.

Resultaat per gewoon aandeel

Het aantal winstgerechtigde gewone aandelen is in 2012 toegenomen door keuzedividend en bedraagt ultimo 2012 circa 241,5 miljoen stukken. Op dit moment resteren geen converteerbare preferente aandelen.

Het gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen in 2012 is ten opzichte van voorgaand jaar gestegen tot 238,2 miljoen stukken. Het nettoresultaat, inclusief niet-voortgezette activiteiten, per gewoon aandeel over 2012 is uitgekomen op € 0,79 negatief (2011: € 0,54 positief). Na de volledige omwisseling van de converteerbare preferente aandelen in 2011, is er geen verschil meer tussen het

nettoresultaat per gewoon aandeel en het fully diluted nettoresultaat per gewoon aandeel.

Dividendbeleid en dividendvoorstel 2012

Koninklijke BAM Groep streeft naar een dividenduitkering op gewone aandelen tussen 30 procent en 50 procent van de nettowinst. Hoewel geen sprake is van nettowinst in 2012, wordt aan de algemene vergadering van aandeelhouders, te houden op 24 april 2013 te Amsterdam, voorgesteld het dividend over 2012 per gewoon aandeel vast te stellen op € 0,10 in contanten of in aandelen (2011: € 0,16 in contanten of in aandelen). Het dividendrendement op gewone aandelen bedraagt hiermee 3,1 procent op basis van de slotkoers 2012 (2011: 4,9 procent).

Financiële positie (in € miljoen)

	2012	2011
Netto-liquiditeiten	619	1.008
Rentedragende schulden	1.758	2.191
Nettoschuldpositie	1.138	1.178
Recourse nettoschuldpositie	(154)	(56)
Vaste activa	2.334	2.229
Netto-werkkapitaal (exclusief liquiditeiten en kortlopende rentedragende schulden)	283	621
Eigen vermogen	922	1.162
Garantievermogen	1.045	1.362
Balanstotaal	6.664	7.218
Solvabiliteit	15,7%	18,9%
Solvabiliteit exclusief Pps	18,6%	21,9%

De netto-liquiditeiten, het saldo van liquide middelen minus kortlopende bankkredieten, bedragen per 31 december 2012 € 619 miljoen (ultimo 2011: € 1.008 miljoen). Dit saldo is in 2012 met € 435 miljoen negatief beïnvloed door de herfinanciering in januari 2012 en met € 145 miljoen positief beïnvloed door de verkoop van Tebodin in april 2012. Een gedeelte van de liquide middelen per 31 december 2012 betreft het aandeel van de Groep in de liquide middelen van bouwcombinaties en andere samenwerkingsverbanden van € 215 miljoen (2011: € 205 miljoen).

De rentedragende schulden bedragen per 31 december 2012 € 1.758 miljoen (ultimo 2011: € 2.191 miljoen) en de netto schuldpositie bedraagt € 1.138 miljoen (ultimo 2011: € 1.178 miljoen). Het grootste deel van de schulden bestaat uit non-recourse pps-leningen en non-recourse projectfinancieringen (€ 1.287 miljoen), recourse pps-leningen en recourse projectfinancieringen (€ 299 miljoen) en een achtergestelde lening (€ 123,5 miljoen). De daling van de schulden wordt veroorzaakt door de aflossing van de senior lening (€ 360 miljoen), de gedeeltelijke aflossing van de achtergestelde lening (€ 75 miljoen) en een

afname van de projectfinancieringen als gevolg van afbouw van vastgoedposities. Anderzijds stijgen de schulden door de groei van pps-leningen op lopende projecten.

De recourse nettoschuldpositie (exclusief non-recourse schulden), die deel uitmaakt van de leverage ratio in de bankconvenanten op Groepsniveau, bedraagt per 31 december 2012 € 154 miljoen positief en is daarmee gedaald ten opzichte van ultimo 2011 (€ 56 miljoen positief).

Ultimo 2012 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 2012 geen gebruik gemaakt (ultimo 2011: idem). De Groep heeft in 2012 voldaan aan de met financiers overeengekomen convenanten (2011: 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 2012 toegenomen en bedragen per 31 december 2012 € 2.334 miljoen (2011: € 2.229 miljoen). De toename heeft overwegend betrekking op de pps-vorderingen als gevolg van groei van de pps-portefeuille en de latente belastingvorderingen als gevolg van de verliezen in de sector Vastgoed in Nederland. Daarnaast was er sprake van bijzondere waardevermindering goodwill AM van € 150 miljoen waardoor de immateriële vaste activa daalden.

Het werkkapitaal (exclusief liquiditeiten en kortlopende rentedragende schulden) bedraagt per 31 december 2012 € 283 miljoen (ultimo 2011: € 621 miljoen). De daling van het werkkapitaal in 2012 wordt grotendeels beïnvloed door incidentele factoren, waaronder begrepen de bijzondere waardevermindering op grond- en vastgoedposities en de verkoop van Tebodin waarvan de beëindigde activiteiten ultimo 2011 als activa aangehouden voor verkoop, geheel in het werkkapitaal waren opgenomen. Het totale effect van deze incidentele factoren op de daling van het werkkapitaal bedraagt circa € 310 miljoen.

Het eigen vermogen van de Groep bedraagt per 31 december 2012 € 922 miljoen en is daarmee afgenomen ten opzichte van de stand ultimo 2011 (€ 1.162 miljoen). De belangrijkste mutaties in het eigen vermogen zijn het nettoresultaat 2012 (€ 187 miljoen negatief) en het negatieve effect van hedgeaccounting (€ 47 miljoen). Het uitbetaalde dividend 2011 en valutakoersstijgingen hadden beperkt effect.

Naast voornoemd eigen vermogen omvat het garantievermogen uitsluitend nog de achtergestelde lening, die in 2012 met € 76,5 miljoen is afgenomen.

De solvabiliteit op basis van het garantievermogen bedraagt per 31 december 2012 15,7 procent en is daarmee lager dan de stand ultimo 2011 (18,9 procent). De solvabiliteit exclusief publiek-private samenwerking is eveneens gedaald en bedraagt per 31 december 2012 18,6 procent (ultimo 2011: 21,9 procent). Ook de recourse solvabiliteit, de ratio conform de bankconvenanten, is gedaald en bedraagt per 31 december 2012 23,5 procent (ultimo 2011: 25,4 procent), ruim boven de ondergrens van 15 procent.

Ontwikkeling (overige) balansposities

De boekwaarde van de materiële vaste activa is licht gestegen tot € 380 miljoen (2011: € 374 miljoen). In 2012 is voor € 87 miljoen netto geïnvesteerd (2011: € 57 miljoen) en bedragen de afschrijvingen € 81 miljoen (2011: € 95 miljoen). De stijging in de netto investeringen betreft met name materieel in de sector Infra.

De boekwaarde van de immateriële vaste activa bedraagt ultimo 2012 € 586 miljoen (2011: € 734 miljoen). De daling betreft vrijwel geheel de eerdergenoemde bijzondere waardevermindering goodwill AM van € 150 miljoen. De waarden van de overige kasstroom genererende eenheden zijn van dien aard dat daar geen aanleiding is voor bijzondere waardevermindering. De resterende goodwill bedraagt € 396 miljoen.

De totale pps-vorderingen zijn in 2012 gestegen tot € 969 miljoen (ultimo 2011: € 879 miljoen). De stijging betreft overwegend de voortgang van lopende pps-activiteiten (nieuwe verstrekkingen minus aflossingen) van per saldo € 332 miljoen (2011: € 403 miljoen). Daartegenover staan dalingen door het opnemen als activa aangehouden voor verkoop van de vorderingen van drie operationele projecten die naar verwachting in 2013 aan de joint venture met PGGM zullen worden overgedragen (€ 246 miljoen).

De totale immateriële en financiële vaste pps-activa (inclusief het kortlopend deel) bedragen ultimo 2012 € 1.150 miljoen (2011: € 1.063 miljoen). De hieraan gerelateerde (non-)recourse pps-leningen zijn in iets mindere mate gestegen en bedragen per 31 december 2012 € 1.049 miljoen (ultimo 2011: € 991 miljoen). De nettopositie bedraagt per 31 december 2012 derhalve € 102 miljoen (ultimo 2011: € 72 miljoen). Daarnaast is sprake van € 13 miljoen netto-investering inzake overige activa en passiva in deze spv's en niet-geconsolideerde belangen (ultimo 2011: € 16 miljoen). De totale netto-investering van de Groep in publiekprivate samenwerking bedraagt derhalve € 115 miljoen (ultimo 2011: € 88 miljoen). Deze netto-investering is gestegen door de voortgang op lopende projecten en het verwerven van nieuwe projecten en gedaald door de classificatie van drie operationele projecten als activa aangehouden voor verkoop.

Aanvullend kent de Groep nog netto-investeringsverplichtingen per 31 december 2012 ter hoogte van € 118 miljoen (2011: € 165 miljoen). De Groep heeft momenteel 36 pps-contracten in portefeuille (2011: 36), exclusief twee preferred bidder-contracten, waarvan 27 (2011: 22) contracten operationeel zijn.

De boekwaarde van de deelnemingen is in 2012 onveranderd gebleven op € 19 miljoen ultimo 2012 (2011: € 19 miljoen). Uit hoofde van projecten in opdracht voor derden heeft de Groep per 31 december 2012 onderhanden projecten in de balans met een totaalsaldo van € 417 miljoen (ultimo 2011: € 437 miljoen). Het saldo bestaat uit € 859 miljoen (ultimo 2011: € 936 miljoen) verschuldigd aan opdrachtgevers en € 442 miljoen (2011: € 499 miljoen) te vorderen van opdrachtgevers.

Per 31 december 2012 bedragen de bruto-investeringen in vastgoedontwikkeling € 1.244 miljoen (ultimo 2011: € 1.492 miljoen). De daling hangt overwegend samen met de bijzondere afwaardering van grond- en van vastgoedposities van € 242 miljoen, grotendeels in Nederland. Daarnaast was sprake van daling door enkele commercieel-vastgoedtransacties. Anderzijds was sprake van een stijging door het alsnog opnemen van opnieuw beoordeelde contracten inzake terugkoopverplichtingen in Nederland. De afbouw van posities werd grotendeels gecompenseerd door de voortgang op projecten in aanbouw. De project-financieringen inzake de vastgoedontwikkeling zijn in 2012 in

mindere mate gedaald en bedragen per 31 december 2012 € 538 miljoen (ultimo 2011: € 595 miljoen). Van de financieringen is € 340 miljoen non-recourse (ultimo 2011: € 372 miljoen) en € 198 miljoen recourse (ultimo 2010: € 223 miljoen). De netto-positie (bruto-investering minus financiering) bedraagt ultimo 2012 € 706 miljoen (ultimo 2011: € 897 miljoen).

De vorderingen voor pensioenrechten, onder aftrek van personeels-gerelateerde voorzieningen, bedragen ultimo 2012 € 64 miljoen (ultimo 2011: € 37 miljoen). De toename van de netto-vordering komt doordat de werkgeversbijdragen in de pensioenfondsen hoger zijn dan de actuariële berekende pensioenlasten.

De totale balanspositie voorzieningen (lang en kort) is gestegen tot € 150 miljoen (2011: € 137 miljoen). De stijging hangt met name samen met de getroffen reorganisatievoorzieningen in Nederland. Daarnaast is sprake van afname door bestedingen op voorzieningen.

Het saldo van de latente belastingposities in de balans is een vordering van € 181 miljoen (ultimo 2011: € 73 miljoen). De toename komt met name door latente belastingvorderingen als gevolg van de verliezen in de sector Vastgoed in Nederland en het verantwoord van een deel van de acute belastingvordering als latente.

Tabel 4 Resultaten sectoren

(in € miljoen)	2012			2011		
	Resultaat	Opbrengsten	%	Resultaat	Opbrengsten	%
Bouw en techniek	47,8	3.336		76,2	3.389	
Infra	57,8	3.760		91,9	3.834	
Vastgoed	(1,4)	548		(23,4)	674	
Publiekprivate samenwerking	13,6	476		10,5	508	
Eliminaties en overige	0,3	(716)		0,0	(708)	
Totaal uit voortgezette activiteiten	118,1	7.404		155,2	7.697	
Groepskosten	(3,5)			(10,9)		
Groepsrente	(7,5)			(31,5)		
Resultaat vóór belastingen en bijzondere waardeverminderingen uit voortgezette activiteiten	107,1		1,4%	112,8		1,5%
Baggeren	-			30,7		
Resultaat vóór belastingen en bijzondere waardeverminderingen uit voortgezette activiteiten	107,1			143,5		
Bijzondere waardevermindering Vastgoed	(247,7)			-		
Bijzondere waardevermindering Goodwill	(150,4)			-		
Belastingen	39,1			(28,0)		
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten	(251,9)			115,5		
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten	65,0			12,2		
Nettoresultaat voor het jaar	(186,9)			127,7		
Minderheidsbelang	(0,5)			(1,7)		
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	(187,4)			126,0		

Wayss & Freytag Ingenieurbau.

47 kilometer lange afvalwatertunnel langs Emscherkanaal, ten westen van Dortmund. Voor de aanleg met acht tunnelboormachines zijn meer dan honderd start- en ontvangtschachten nodig.



De activa aangehouden voor verkoop bedragen per 31 december 2012 € 357 miljoen (ultimo 2011: € 303 miljoen). Enerzijds stegen de activa door opname van pps-projecten die naar verwachting in 2013 aan de joint venture met PGGM worden overgedragen, anderzijds daalden zij door verkoop in 2012 van Tebodin en twee pps-projecten aan de joint venture met PGGM.

Het saldo van activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop bedraagt ultimo 2012 € 3 miljoen (ultimo 2011: € 70 miljoen). Deze daling wordt veroorzaakt door de verkoop van Tebodin.

Wijzigingen 2013

Door de gewijzigde verslaggevingsregels omtrent pensioenen (IAS 19R) en de toepassing van IFRS 11 (samenwerkingsverbanden) per 1 januari 2013 zal de balans van de Groep in 2013 veranderen.

Door toepassing van IAS 19R zullen de niet-gerealiseerde actuariële resultaten in het eigen vermogen muteren met een daling van het eigen vermogen tot gevolg. De toepassing van IFRS 11, waarbij joint ventures niet meer geconsolideerd mogen worden, maar verantwoord moeten worden als deelneming, leidt tot balansverkorting. De solvabiliteit van de Groep wordt, door de combinatie van het lagere eigen vermogen en een kortere balans, niet noemenswaardig beïnvloed.

Vooruitzichten

Koninklijke BAM Groep is het jaar 2013 ingegaan met een orderportefeuille van € 11,0 miljard (ultimo 2011: € 10,4 miljard). De stijging betreft voornamelijk de infra-activiteiten in Duitsland, Ierland en Nederland. Naar verwachting wordt van de totale orderportefeuille € 5,9 miljard in 2013 uitgevoerd en € 5,1 miljard in latere jaren. Voor 2013 is daarmee bijna 80 procent van de verwachte omzet in portefeuille. Dit percentage is vrijwel gelijk ten opzichte van ultimo 2011. De marktomstandigheden en -verwachtingen in aanmerking genomen, bieden omvang en kwaliteit van de orderportefeuille een solide basis voor 2013.

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 zijn 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. Hoewel het nog te vroeg is om een verwachting te geven voor het gehele jaar, heeft BAM op dit moment geen reden om aan te nemen dat de prestatie in 2013 significant zal verschillen van de operationele prestatie in 2012.

De prognoses van Euroconstruct (december 2012) voor de bouwvolumes in 2013 wijzen in de sector Bouw en techniek op een daling van het volume, vooral in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Het volume zal na 2013 naar verwachting weer stijgen.

De vooruitzichten voor de korte termijn voor het segment woningbouw, waarin BAM voornamelijk actief is in Nederland, zijn somber. Volgens Euroconstruct (december 2012) zal de woningbouw na 2013 herstel laten zien. BAM verwacht dat de woningmarkt ook in 2014 nog zal verslechteren en pas aan het einde van 2014 zal stabiliseren.

In de sector Infra is op basis van de prognoses van Euroconstruct (december 2012) sprake van een gemengd beeld. De markten laten voor 2013 een daling zien in Nederland, België en Ierland en een stijging in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. In Nederland zal de inframarkt in 2014 weer een stijging laten zien. Echter, door de recentelijk aangekondigde overheidsbezuinigingen mag aan deze prognose inmiddels worden getwijfeld. België en Ierland zullen eerst in 2015 herstel op dit marktsegment tonen.

Momenteel is de Groep in de thuismarkten betrokken bij een groot aantal biedingen voor pps-contracten. 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 2013 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 groeiemarkten buiten Europa (Australië, Indonesië, Afrika en het Midden-Oosten) verstevigd. In de komende jaren wordt in deze markten verdere groei van BAM verwacht.



BAM Contractors.

Bedrijvenpark (met kantoor Dell/Quest) en winkels City Gate Park, Cork, Ierland.

‘BAM 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 zijn BAM-bedrijven.’



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 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.

Missie, visie en waarden

In 2020 is BAM een '10+ onderneming': 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 zijn betrouwbaar en professioneel.
- Wij maken optimaal gebruik van onze talenten en zijn teamwerkers.
- Wij zijn proactief, innovatief, klantgericht en ondernemend.
- Wij opereren op veilige, duurzame en verantwoordelijke wijze.

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 bouwprocesketen (de gehele 'levenscyclus' van een bouwproject), van initiatief en financiering tot aan beheer en onderhoud.
3. Over de hele wereld vragen zich ontwikkelende 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 striktere controles, beter risicobeheer, 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 de 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 zal de activiteiten vanuit Duitsland uitbreiden naar Zwitserland en vanuit België naar Luxemburg.

3. *Uitbreiding van de activiteiten in de bouwprocesketen*

BAM zal bedrijfsonderdelen ('asset management service units') opzetten en ontwikkelen die zijn toegerust voor exploitatie en onderhoud van projecten. Deze bedrijven worden geleid door gespecialiseerde managementteams. De bedrijfseenheden zullen geleidelijk groeien, vooral vanuit de pps-projecten, 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 zal de huidige organisatie van BAM International versterken, de processen en systemen verbeteren en investeren 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.

BAM Utiliteitsbouw, BAM Techniek, BAM Civiel, BAM Wegen.
Cultureel centrum De Nieuwe Kolk, Assen.
Architect: De Zwarte Hond.

Samenvatting

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 gedurende de gehele 'levenscyclus' van bouwprojecten. BAM zal tevens nicheposities innemen in geselecteerde opkomende markten.



Bouw en techniek

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

Kerngegevens sector Bouw en techniek

(x € miljoen)	2012	2011
Opbrengsten	3.336	3.389
Resultaat vóór belastingen	47,8	76,2
Marge vóór belastingen	1,4%	2,2%
Orderportefeuille (ultimo)	4.423	4.456

BAM Utiliteitsbouw, BAM Techniek, Interflow.
Laboratorium voor Infectieziekten, Groningen.
Architect: De Zwarte Hond.



In de sector Bouw en techniek daalden de opbrengsten met € 53 miljoen (-2 procent) tot € 3.336 miljoen. Deze daling is voornamelijk het gevolg van lagere omzet in Nederland en Duitsland, gecompenseerd door toegenomen bouwactiviteiten in België. Opbrengsten in het Verenigd Koninkrijk waren in overeenstemming met 2011. Het sectorresultaat vóór belastingen

daalde tot € 47,8 miljoen, overeenkomend met een marge van 1,4 procent (2011: 2,2 procent) als gevolg van aanhoudende druk op de marges. De orderportefeuille van € 4.423 miljoen was 1 procent lager dan ultimo 2011; de orderportefeuille in Duitsland en België groeide, maar nieuwe orders voor woningbouw in Nederland daalden significant.



BAM Utiliteitsbouw.
Kantoor Van Wijhe Verf, Zwolle.
Architect: BDG.

BAM Utiliteitsbouw (in combinatie), BAM Techniek.
Fries Museum, Leeuwarden.
Architect: Bierman Henket / Bonnema.

BAM Utiliteitsbouw, BAM Techniek, Interflow.
Isala Klinieken, Zwolle. Architect: Alberts & Van Huut, a/d Amstel.



➤ BAM Utiliteitsbouw

Kernactiviteiten

ontwikkelen, bouwen en onderhouden van gebouwen

Hoofdkantoor

Bunnik

Vestigingen

14, verspreid over Nederland

Projecten

circa 100 projecten in uitvoering, waaronder Erasmus MC, Rotterdam; Isala Klinieken, Zwolle; universitair centrum Roeterseiland, Amsterdam; Openbaar Vervoer Terminal, Arnhem; Groninger Forum, Groningen

Concepten

Vitaal ZorgVast, OfficeUp

Medewerkers

circa 1.550

BAM Utiliteitsbouw wil zo vroeg mogelijk in het proces worden betrokken om klanten optimaal te laten profiteren van de kennis en ervaring. Om dicht bij opdrachtgevers te staan, werkt BAM Utiliteitsbouw vanuit tien regionale bedrijven en een landelijk opererende bedrijfseenheid Grote Projecten.

Het eigen advies- en ingenieursbureau, BAM Advies & Engineering, biedt met circa honderd medewerkers belangrijke ondersteuning door bouwkundige, constructieve en projectmanagement-expertise.

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

Tot de in 2012 opgeleverde projecten behoren onder meer de nieuwbouw van het trainings- en opleidingscentrum De Yp voor Politie Haaglanden, de herontwikkeling en uitbreiding van kantoor De Monarch I te Den Haag, de nieuwbouw van cultuurgebouw De Nieuwe Kolk te Assen, project Nieuw Zaailand met onder andere het Fries Museum te Leeuwarden (combinatieproject), de herontwikkeling van het Rembrandtpark Building tot Hotel Ramada Apollo Amsterdam Centre en De Vredenburg in Utrecht. Twee maanden eerder dan gepland zijn ook de ministeries van Veiligheid en Justitie en van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties te Den Haag (in combinatie) opgeleverd.

Restauratiespecialist Schakel & Schrale heeft in Amsterdam fase 3 van het Blauwklakenblok afgerond en is in Dordrecht gestart met de restauratie en verbouwing van Het Hof tot een interactief historisch museum.

Op het gebied van gezondheidszorg heeft BAM Utiliteitsbouw aan twee omvangrijke projecten gewerkt: het Erasmus MC Tranche 1 te Rotterdam (in combinatie) en de nieuwbouw van de Isala Klinieken te Zwolle, ten behoeve van de vervanging van het Sophia ziekenhuis en ziekenhuis De Weezenlanden.

Andere werken in uitvoering omvatten de grootschalige renovatie en vernieuwing van het universitair centrum Roeterseiland voor de Universiteit van Amsterdam, Openbaar Vervoer Terminal fase 2 in Arnhem (in combinatie), Mariëndaal Centre of Excellence, het nieuwe hoofdkantoor voor TenneT in Arnhem (in combinatie) en de nieuwbouw van twee faculteiten voor de TU Eindhoven. In Utrecht zijn een laboratorium, kantoor en parkeergarage voor Danone en een nieuw hoofdkantoor voor Capgemini in uitvoering. In Brummen verzorgt BAM Utiliteitsbouw de her- en verbouw van het gemeentehuis.

➤ BAM Woningbouw

Kernactiviteiten

ontwikkelen, bouwen en onderhouden van woningen

Hoofdkantoor

Bunnik

Vestigingen

9, verspreid over Nederland

Projecten

circa 40 projecten in uitvoering, waaronder 100 hoog, Rotterdam; appartementen en zorgvoorzieningen De Ooievaar, Rotterdam; studentenwoningen, Delft en Eindhoven; Passiefappartementen en -woningen, Eindhoven

Concepten

W&R, W&R-Renovatie, Smart Collectie, Active House, Passiefhuizen

Medewerkers

circa 1.450

BAM Woningbouw is marktleider in Nederland en werkt vanuit negen vestigingen met regionale expertise.

Met het bewezen succesvolle woningbouw-concept W&R maakt BAM Woningbouw het mogelijk om in samenwerking met vaste, geselecteerde co-makers – gebaseerd op ketenintegratie, strenge duurzaamheidsprestatie-indicatoren en lean bouwen – comfortabele woningen te realiseren tegen een betaalbare en vaste prijs. In Nederland zijn ruim 16.000 W&R-woningen gebouwd in de afgelopen twintig jaar.

BAM Woningbouw heeft dit concept doorontwikkeld voor renovatieprojecten. Met W&R-Renovatie kan de werkmatschappij – met minimale overlast voor bewoners – in slechts zeven dagen, oude woningen renoveren tot energiezuinige, comfortabele woningen die aan alle moderne eisen voldoen. W&R-Renovatie onderscheidt zich tevens door de gedegen bewonerscommunicatie.

W&R is in het verslagjaar door BAM Woningbouw en AM verder ontwikkeld tot het product Smart Collectie. Dit woon-

product is gericht op wonen en interieur, geheel afgestemd op de wensen van de consument. Het woningenassortiment van de Smart Collectie volgt uit intensief consumentenonderzoek naar de meest populaire leef- en architectuurstijlen (jaren dertig, Oudhollands, modern). Bovendien bevat elke Smartwoning de gebundelde kennis en ervaring van zowel AM en BAM Woningbouw, als alle co-makers, die hun beste materialen, technieken en processen hebben bijeengebracht. Hierdoor biedt de Smart Collectie keuzevrijheid, korte tijd voor de projectrealisatie en een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding. Eind 2012 is het eerste Smart Collectie-project, Laantje van Salland in Den Haag, in verkoop gegaan.

BAM Woningbouw realiseerde in Zoetermeer de eerste veertig starters-appartementen op basis van W&R en in Nieuwegein werden 138 appartementen opgeleverd (The Edge). Voor belegger MN verzorgde W&R-Renovatie in 2012 een volledig renovatietraject, inclusief het volledige communicatie- en participatietraject in onder meer Oegstgeest en Maarssen. Voor corporatie De Sleutels renoveerde W&R-Renovatie 116 woningen in Leiden op basis van ketensamenwerking. In Delft en Eindhoven werd grootschalige studentenhuisvesting gerealiseerd (respectievelijk 295 en 227 woningen). De eveneens opgeleverde woontoren De Ooievaar in Rotterdam bevat 93 appartementen en diverse (zorg)voorzieningen.

In Montfoort is gestart met de renovatie van tien woningen volgens het Active House-principe. Door het unieke ontwerp ontstaat een goede balans tussen efficiënt energieverbruik, binnenklimaat en omgeving, waarbij het wooncomfort en de gezondheid van de bewoners centraal staan. In de Roosendaalse wijk De Kroeven wordt inmiddels de derde fase van de uiterst duurzame Passiefhuizen gerealiseerd.

Bouwbedrijf Pennings, rapporterend binnen BAM Woningbouw, is vanouds gevestigd in het Brabantse Rosmalen, maar landelijk actief in de hele bouwkolom (planontwikkeling, woningbouw, utiliteitsbouw en onderhoud). 'Ontzorgen' is kenmerkend voor de transparante aanpak. Daarnaast wordt, met 120 medewerkers, continu aan goede, hechte relaties met opdrachtgevers gewerkt.

In 2012 heeft de onderhoudsafdeling van Bouwbedrijf Pennings 1.200 woningen gerenoveerd. Niet alleen de technische bekwaamheid van deze afdeling, maar ook de heldere communicatie met bewoners resulteerde in succesvolle renovaties. In Son en Breugel wordt momenteel de laatste hand gelegd aan de verbouw en nieuwbouw van Meubelplein Ekkersrijt (totaal 45.000 m² vloeroppervlak). Bouwbedrijf Pennings was hier verantwoordelijk voor de ontwikkeling én de realisatie.

Daarnaast leverde het bedrijf in het verslagjaar 12 woningen in Woudrichem op, 27 appartementen in Vught, 64 appartementen in Breda en 10 zorggebouwen voor de stichting Cello in Haaren. Tevens werden de bouwwerkzaamheden voortgezet aan 60 zorgeenheden met facilitaire ruimten en een commerciële plint in Gennep, 37 appartementen in Arnhem en 117 woningen in Utrecht. Deze nieuwbouwprojecten lopen door in 2013.

► Heilijgers

Kernactiviteiten

projectontwikkeling, bouw, beheer en onderhoud

Vestigingsplaats

Amersfoort

Projecten

circa 20 projecten in uitvoering, voornamelijk in Midden-Nederland

Medewerkers

circa 110

Heilijgers onderscheidt zich in de huisvestingsmarkt door integrale aanpak en het vroegtijdig inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Het bedrijf focust op vraaggestuurd ontwikkelen, innovatieve realisatie- en onderhoudsoplossingen, instrumenten voor duurzame huisvesting, life cycle costing en cost leadership. In 2012 is voor de zevende achtereenvolgende maal het Keurmerk Klantgericht Bouwen verworven.

Tot de in het verslagjaar door Heilijgers opgeleverde projecten behoren 17 woningen in Vogelwijk in Zeist (fase 1), de derde woontoren van project Kerkelanden in Hilversum, 19 appartementen De Terp in Amersfoort, 47 appartementen, winkels en een parkeerkelder (project Gelria) in Ede, herbestemming Thermion De Waalsprong in Lent/Nijmegen en de renovatie van 1 megawatt zonnepanelen in Amersfoort.

De onderhanden werken betreffen: verbindingsbrug tussen zorggebouwen Kerkelanden in Hilversum, uitbreiding bedrijfsruimten Transportonderneming Huigen in Bunschoten, uitbreiding kinderdagverblijf Harlekijn in Utrecht, verbouwing kantoor CBG in Utrecht, grootonderhoud en mutatieonderhoud wooncomplex De Brink in Baarn, restauratie Hervormde kerk in Goudriaan, restauratie Villa Jongerius in Utrecht, restauratie koepelgevangenis in Breda, 37 appartementen Amaze in Amersfoort (fase 2), verbouwing bedrijfsschool Voestalpine Polynorm in Bunschoten, grootonderhoud Latherusbuurt fase 3

BAM Woningbouw.

Grootonderhoud (W&R-Renovatie) van 116 woningen (1918-1935), Leiden.
Samenwerking met opdrachtgever de Sleutels op basis van ketenintegratie.



BAM Woningbouw.

40 W&R-startersappartementen Oosterheem, Zoetermeer.



Heilijgers.

Renovatie Villa Jongerius, Utrecht.



Heilijgers.

Boogie Woogie (57 appartementen en 23 grondgebonden woningen),
Amersfoort.





BAM Materieel.

Transport BAM-tunnelbekisting. Door opvouwbare zijwanden is opslag- en transportvolume beperkt.

Interbuild.

Havenhuis voor gemeentelijk havenbedrijf Antwerpen (artist's impression). Architect: Zaha Hadid.



CEI-De Meyer.

Nieuwbouw en renovatie Kazerne Dossin-Memoriaal, Museum en Documentatiecentrum over Holocaust en Mensenrechten, Mechelen.
Architect: AWG.



Amsterdam, renovatie en herbestemming schoolgebouw naar bedrijfsruimten Kraijenhoffstraat in Amsterdam, 73 woningen, appartementen en parkeergarage (project 't Hof) in Zeist, 66 appartementen en 1.800 m² maatschappelijke ruimten (project Paranadreef) in Utrecht en instandhoudingsonderhoud aan 33 woningen in Indische Buurt in Zeist.

➤ BAM Materieel

Kernactiviteiten

levering van en advisering over generiek bouwmaterieel en dienstverlening aan alle BAM-bouwprojecten in Nederland

Vestigingsplaats

Lelystad

Projecten

Campus Hoogvliet, UVA-rec, OV SAAL, provinciehuis 's-Hertogenbosch

Medewerkers

circa 230

Het omvangrijke materieelpark en het uitgebreide dienstenpakket van BAM Materieel worden sinds 2012 centraal beheerd en georganiseerd vanuit Lelystad, van waaruit de BAM-projecten worden bediend. Het materieelbedrijf is begonnen met het standaardiseren van het producten- en dienstenpakket om zusterondernemingen nog beter van dienst te zijn.

Bij een aantal omvangrijke projecten heeft BAM Materieel producten en diensten geleverd. Voor het project Campus Hoogvliet is ruim 7.000 m² bekisting getimmerd en voor het project UVA-rec is een zeer complexe ondersteuning geleverd. Daarnaast zijn twee voetgangersbruggen, met een overspanning van zestien meter elk, van steigermateriaal gemaakt voor het project OV Saal (spooruitbreiding tussen Amsterdam-Zuid/WTC en Duivendrecht).

Een van de meest opmerkelijke projecten betrof de plaatsing van een torenkraan bovenop het 103 meter hoge provinciehuis Noord-Brabant in 's-Hertogenbosch voor

de door BAM Utiliteitsbouw en BAM Betontechnieken uit te voeren gevelrenovatie.

➤ Interbuild

Kernactiviteiten

utiliteits- en woningbouw in Brussel en Vlaanderen

Vestigingsplaats

Wilrijk, België

Projecten

circa 20 projecten in uitvoering, waaronder Résidence Palace (hoofdzetel Europese Raad) en hoofdkwartier NAVO, beide te Brussel; Havenhuis, Antwerpen

Medewerkers

ruim 260

Interbuild realiseert utiliteitsbouwprojecten, voor zowel private als publieke opdrachtgevers. Als bouwpartner is het bedrijf voornamelijk actief bij nieuwbouw en renovatie van kantoren, scholen en publieke gebouwen in Brussel en Vlaanderen. Ook in de residentiële sector en de zorgsector heeft Interbuild in 2012 enkele belangrijke opdrachten verworven.

De onderneming heeft gemiddeld twintig – vaak spraakmakende – bouwprojecten in uitvoering. Zo bouwt Interbuild in Brussel het nieuwe hoofdkwartier van de NAVO (met zustermaatschappijen) en de hoofdzetel van de Europese Raad, Résidence Palace. In Antwerpen betreft het onder meer de Artesis Hogeschool en het Havenhuis, de nieuwe hoofdzetel van het Gemeentelijke Havenbedrijf, ontworpen door Zaha Hadid. In Gent realiseert Interbuild het nieuwe Vlaams Administratief Centrum en in het nabij gelegen Waasland de gevangenis te Beveren. In Luik is – in samenwerking met zusteronderneming Galère – een start gemaakt met de bouw van Tour Paradis. Het project omvat de bouw van een 110 meter hoge kantoortoren van 26 verdiepingen met daaronder een drielaagse kelder, pal naast het – eveneens door Galère gerealiseerde – TGV-station Luik-Guillemins.

Tot de in 2012 door Interbuild opgeleverde projecten behoren in Antwerpen de bouw van seniorenflats Gallifort en Silsburg, de gevelrenovatie van woon- en zorgcentrum De Mick en de renovatie van een kantoorgebouw voor Vivium, Desguinlei. In de badplaats Wenduine werd de nieuwbouw van 52 seniorenflats Ter Zee afgerond. Gerealiseerde projecten in Gent zijn de nieuwbouw van laboratoria en kantoren voor de Vlaamse Milieumaatschappij LAK VMM en in Brussel de nieuwbouw van appartementen Hooikaai en de nieuwbouw van appartementencomplex Genèvestraat (fase 2).

Nieuwe projecten die door Interbuild zijn verworven, betreffen onder meer in Brussel de uitbreidings- en inrichtingswerken van een kantoorgebouw voor de Duitse deelstaat Hessen (Montindu), de nieuwbouw van een appartementencomplex Genèvestraat (fase 3), de nieuwbouw van winkelcentra, kantoren en appartementen Wolvengracht-Prinsenstraat, de nieuwbouw van een school en internaat Kasterlinden (voor kinderen met gehoor- of gezichtsproblemen, taal- of spraakproblemen en autismespectrumstoornissen) en de nieuwbouw van een rusthuis en serviceflats Excelsior.

➤ 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 43 en 44.

► BAM Construct UK

Kernactiviteiten

utiliteitsbouw, vastgoedontwikkeling, ontwerp, engineering services en facilitymanagement

Hoofdkantoor

Hemel Hempstead, Verenigd Koninkrijk

Vestigingen

14 kantoren, verspreid over Engeland, Schotland en Wales

Projecten

circa 100 projecten in uitvoering, waaronder trainingscomplex Manchester City voetbalclub; kantoor en winkels 110 Queen Street, Glasgow; Aston Student Village, Birmingham; Huddersfield Sports Centre; gieterij Rolls Royce, Rotherham

Medewerkers

circa 2.400

BAM Construct UK presteerde in 2012 weer stabiel, ondanks de overheersend vlakke omstandigheden in de Britse economie. De onderneming blijft werken aan de ontwikkeling van zijn positie om complexe projecten te realiseren voor opdrachtgevers, die dienstverlening met een hoge toegevoegde waarde verlangen in plaats van de laagste inschrijvingsprijs.

In 2012 heeft de grootste dochteronderneming, BAM Construction, 56 projecten verworven. De onderwijssector bleef van betekenis. BAM Construction verwierf dertien bouwopdrachten voor hogescholen en gebouwen voor universiteiten, voortgezet en basisonderwijs. De onderneming heeft zich geprekwalificeerd om in aanmerking te komen voor de eerste twee tranches die door de Britse overheid worden aanbesteed binnen het prioriteitsprogramma voor schoolgebouwen, dat een bouwvolume vertegenwoordigt van £ 1,75 miljard in de komende vijf jaar.

BAM Construct UK heeft de relatie met een aantal belangrijke opdrachtgevers verder uitgebouwd, zoals Network Rail (waarvoor BAM opdracht verwierf voor de bouw van kantoor- en trainingsfaciliteiten in York

Triangle; het vierde project voor deze opdrachtgever) en projectontwikkelaar Derwent (opdracht renovatie en herbouw van omvangrijk kantorencomplex in het centrum van Londen). Tevens zijn – als nieuwe stap in de langdurige samenwerking met vastgoedontwikkelaar Argent LLP – werken verworven voor het langlopende herontwikkelingsproject King's Cross in Londen.

Tot de belangrijke werken in 2012 voor nieuwe opdrachtgevers behoren de bouwopdracht aan BAM Construction voor een omvangrijk trainings- en opleidingscomplex voor voetbalclub Manchester City en het eerste project voor Rolls Royce: een state-of-the-art gieterij voor turbinebladen. Spraakmakende opgeleverde projecten betreffen onder meer het Laboratorium voor Moleculaire Wetenschappen in Cambridge en een nieuw hoofdkantoor in Manchester voor The Co-operative Group. Een bijzonder hoogtepunt in het verslagjaar vormde de oplevering van Chobham Academy in Oost-Londen, die deel uitmaakte van het atletendorp voor de Olympische Spelen van 2012. BAM Facilities Management verzorgde het locatiebeheer voor de duur van de Spelen.

De onderneming heeft in 2012 besloten de capaciteiten op het gebied van facility management uit te breiden. Na balansdatum is een facility-managementbedrijf overgenomen. Deze acquisitie stelt BAM Facilities Management in de gelegenheid een breder scala aan eigen onderhouds- en energie-managementdiensten aan te bieden en om het klantenbestand uit te breiden.

► BAM Properties

De activiteiten van dochteronderneming BAM Properties, die zich richt op hoogwaardige, duurzame vastgoedontwikkeling van kantoor- en winkelprojecten, worden beschreven in de paragraaf over de vastgoedsector op pagina 56.

BAM Construct UK is van mening dat innovatie en duurzaamheid de voornaamste factoren zijn, waarmee ondernemingen zich in de huidige markt kunnen onderscheiden. BAM Construct UK neemt een leidende positie in bij de toepassing van Building Information Modelling (BIM). De dochterondernemingen voor ontwerp, bouw en facility management werken samen om door middel van BIM opdrachtgevers van dienst te zijn in de hele bouwprocesketen. Daarnaast ontwikkelt de onderneming expertise op het gebied van duurzaam ontwerpen en duurzame bouwtechnieken. De belangrijkste doelstellingen voor de vermindering van CO₂-emissie, afval en energieverbruik zijn gehaald.

► 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 47.



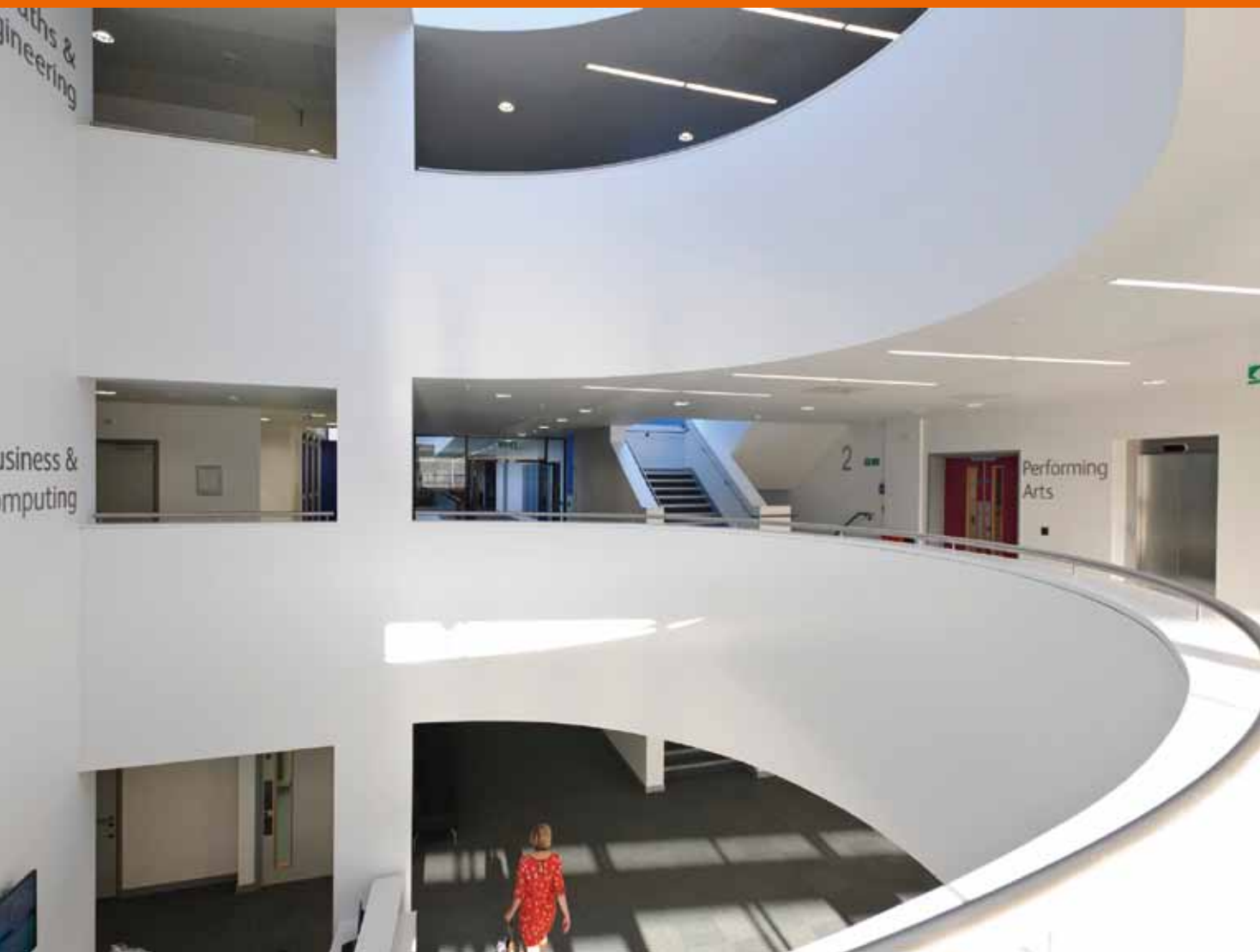
BAM Construction.

Retail Floor One, 220 meter lange overspanning met winkel- en horecaruimten in Waterloo Station, Londen, was op tijd klaar voor bezoekers aan de Olympische Spelen.



BAM Construction, BAM Design.

Strood Academy (een van de drie door BAM te realiseren, hogescholen voor Medway) won de 2012 Medway Culture and Design Award.





BAM Construct UK.
Hoofdkantoor The Co-operative Group, Manchester.



➤ BAM Deutschland

Kernactiviteiten

utiliteits- en woningbouw (in Duitsland en Zwitserland), arena's en stadions, facility management en asset management

Hoofdkantoor

Stuttgart, Duitsland

Vestigingen

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

Projecten

25 projecten in uitvoering, waaronder parlamentsgebouw Potsdam; ministerie voor Onderwijs en onderzoek Berlijn; ziekenhuizen Ulm, Bad Homburg en Usingen; penitentiare inrichting Bremervörde

Medewerkers

circa 750

BAM Deutschland realiseert als totaal-aanbieder voor utiliteitsbouwwerken kantoren, ziekenhuizen, onderwijsgebouwen, gevangenissen, hotels en IT-centra door geheel Duitsland. De aandacht gaat vooral uit naar sleutelklare projecten en pps-werken. Tevens heeft de onderneming grote wooncomplexen en betonwerken in portefeuille. De ervaring en deskundigheid op het gebied van multifunctionele arena's, stadions en uitgaansgelegenheden maken dochteronderneming BAM Sports ook internationaal een veelgevraagde partner. BAM Immobilien-Dienstleistungen verzorgt het facility management bij eigen pps-projecten, alsmede asset management voor externe opdrachtgevers.

Een van de meest spraakmakende projecten in portefeuille is het parlamentsgebouw van Brandenburg. Samen met BAM PPP realiseert BAM Deutschland dit nieuwe regionale regeringsgebouw in Potsdam. Het moderne kantoor gaat schuil achter de herbouwde historische gevels van het stadskasteel dat hier eens stond. BAM Deutschland zal het complex, na de ingebruikname, 25 jaar onderhouden.

Op een in het oog springende locatie aan de Spree (tegenover het Kanzleramt en achter het centraal station van Berlijn) maakt BAM Deutschland goede voortgang met het pps-project voor het ministerie van Onderwijs en onderzoek. Bij ontwerp en bouw gaat veel aandacht uit naar duurzaamheid, in overeenstemming met de taken van het ministerie. Zo zijn in de gevel fotovoltaïsche elementen opgenomen en realiseert BAM Deutschland de grootste brandstofcel in Europa, waarmee de helft van de energiebehoefte kan worden gedekt.

Tot de in het verslagjaar opgeleverde werken behoort de penitentiare inrichting Bremervörde. BAM Deutschland realiseerde in deze Noord-Duitse gemeente een gevangenis voor driehonderd gedetineerden met sport- en arbeidsfaciliteiten. Bij dit pps-project is BAM voor een periode van 25 jaar verantwoordelijk voor onderhoud, technische ondersteuning en facilitaire diensten, waaronder medische diensten, alsook de werkgelegenheid voor de gevangenen. Het project werd eind 2012 voltooid en ontving een onderscheiding voor innovatieve gevangenisfaciliteiten in een pps-constructie.

➤ BAM Techniek

Kernactiviteiten

ontwikkelen, ontwerpen, realiseren, beheer en exploiteren van technische installaties

Hoofdkantoor

Bunnik, Nederland

Vestigingen

13, verspreid over Nederland

Projecten

circa 1.900 projecten in uitvoering, waaronder Erasmus MC, Rotterdam; Isala Klinieken, Zwolle; Danone research center, Utrecht; Vopak Terminal Amsterdam Westpoort

Medewerkers

circa 1.500

BAM Techniek is een landelijk opererend multidisciplinair installateur, die opdrachtgevers in heel Nederland vanuit veertien locaties bedient en hoogwaardige dienstverlening over de volle breedte van het vakgebied biedt.

In de zorgsector heeft BAM Techniek dit jaar het Radiotherapiegebouw bij het Westfriesgasthuis in Hoorn gerealiseerd. Ook is, samen met BAM Utiliteitsbouw, een nieuwe vleugel met radiobunkers voor het VU medisch centrum in Amsterdam neergezet. Bij het Diaconessenhuis in Utrecht werd een High Care Center met operatie- en herstellkamers, intensive care en spoedeisende hulp aangebouwd.

Voor het nieuwe Fries Museum te Leeuwarden heeft BAM Techniek de klimaatinstallaties zodanig aangepast, dat de exploitatiekosten substantieel zijn verlaagd en de milieubelasting minimaal is. Daarnaast is in Leeuwarden de nieuwbouw van het Centraal Justitieel Incassobureau voorzien van duurzame installaties. De Zeevaartschool in Delfzijl is het eerste door BAM Techniek opgeleverde gebouw, dat volledig is ontworpen in BIM Revit 3D, overeenkomstig BREEAM-normering.

Op de Achmea Campus in Apeldoorn was BAM Techniek verantwoordelijk voor het uitwerken van het definitief ontwerp, het bestek en de realisatie van de werktuigbouwkundige installaties, waaronder centrale duurzame energievoorziening met warmte-koudeopslag. Dit betrof zeven nieuwe panden en de revitalisatie van het bestaande kantoorpand.

Het monumentale onderwijsgebouw en bibliotheek de Drift van Universiteit Utrecht is integraal met BAM Utiliteitsbouw gerenoveerd. Een ander gerealiseerde bibliotheek is de Boekenberg in Spijkenisse. Ook realiseerde BAM Techniek verschillende datacenters, waaronder TDCG te Delft.

Op het gebied van technisch beheer heeft BAM Techniek in dit boekjaar meerdere overeenkomsten getekend, waaronder een meerjarige overeenkomst voor het onderhoud aan de installaties van 21 gebouwen van Schiphol Real Estate. Ook neemt BAM Techniek het onderhoud voor de installaties in het momenteel in herontwikkelingsfase zijnde kantoorgebouw The Base op Schiphol voor zijn rekening.

BAM Techniek heeft een nieuwe organisatie-indeling (volgens businessunitstructuur) doorgevoerd met BAM Techniek – Energy Systems, Integrated Works en Fire Protection. Samen met BAM Woningbouw zorgt BAM Techniek – Energy Systems dat in een grootscheepse renovatie een woonwijk in Kerkrade compleet met zonnedaken en zonneboilers wordt uitgerust.

BAM Techniek – Integrated Works levert toegevoegde waarde met het slaan van een brug tussen ICT, security en meet- en regeltechniek enerzijds en reguliere installatietechniek anderzijds. Tot de in 2012 uitgevoerde projecten behoren het optimaliseren van de WiFi bij British School (Den Haag) en het aanleggen van camerabewaking en integreren bij het Horizon College (Alkmaar en Hoorn).

In 2012 heeft BAM Techniek – Fire Protection de sprinklerinstallatie voor woningen ontwikkeld, een belangrijke innovatie. Daarnaast zijn nieuwe ontwikkelingen, zoals schuimblusbestrijding in tunnels, waaronder de Liefkenshoekspoortunnel in België, in uitvoering.

Dochteronderneming Interflow heeft de nieuwbouw van de farmaceutische laboratoria en de GMP bereidingsruimtes van Brocacef Ziekenhuisfarmacie in Venray gerealiseerd. Zowel bij het Nederlands Instituut voor Onderzoek der Zee op Texel, als bij Lasertec in Barendrecht, zijn cleanrooms gebouwd.

BAM Techniek is lid van het Energy Service Company Netwerk (ESCO). Hierbij besteedt een eigenaar/gebruiker van een gebouw de energievoorziening en het management daarvan uit aan een externe partij met als doel substantieel op energiekosten te besparen, meer kwaliteit te realiseren, een geringer vermogensbeslag in installaties en de eigen organisatie te ontlasten. ESCO's die in 2012 werden afgesloten zijn onder meer ArtCourt in Hoofddorp en Blauwe Zoom in Hardinxveld-Giessendam.

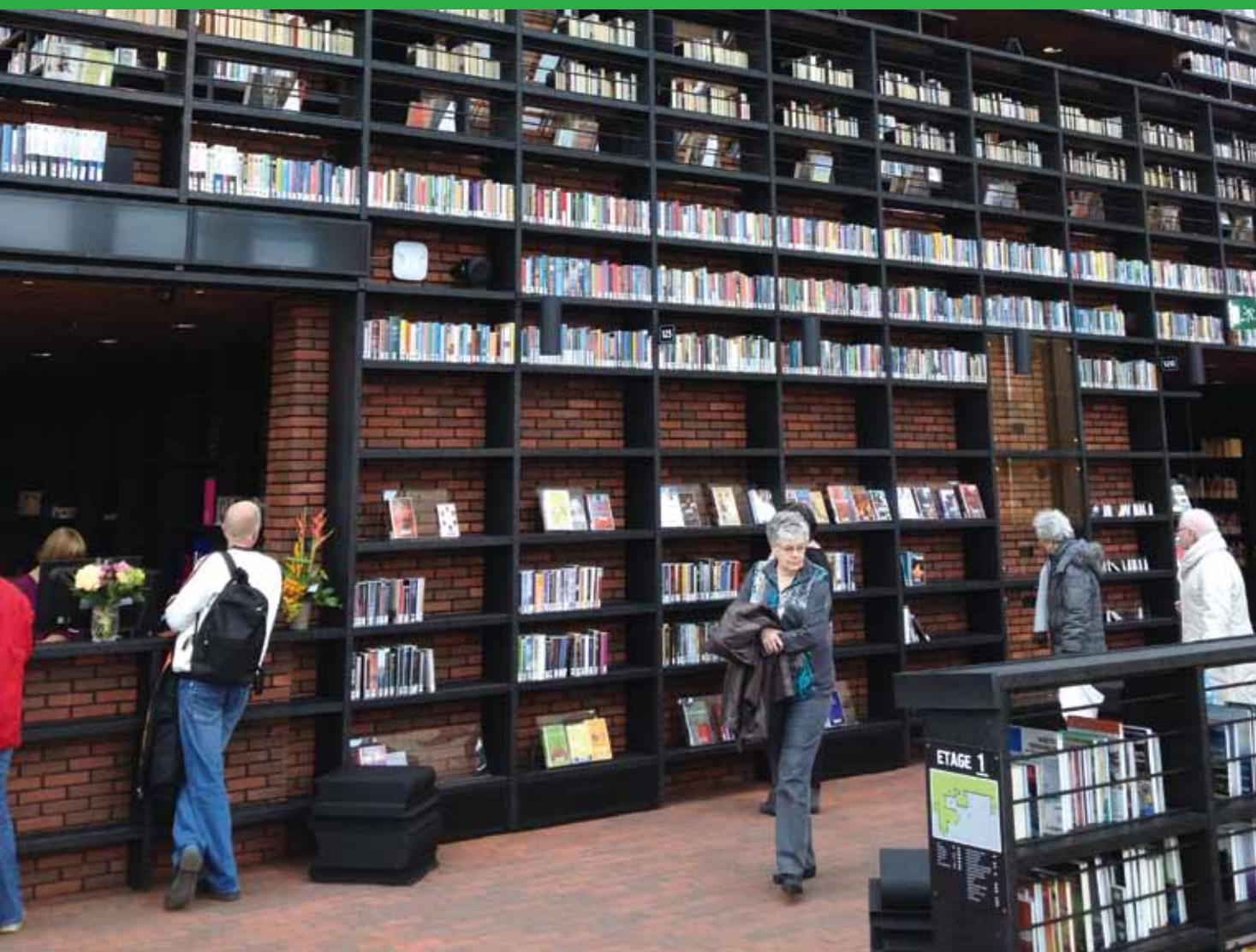


BAM Deutschland.
Steigenberger BBI Airport Hotel, Berlijn.



BAM Utiliteitsbouw (in combinatie),
BAM Techniek.
Erasmus MC, Rotterdam.

BAM Techniek.
Installaties Bibliotheek Boekenberg, Spijkenisse.



Koninklijke BAM Groep opereert in de sector Infra op de Nederlandse, Belgische, Britse, Ierse en Duitse markt. BAM International voert wereldwijd gespecialiseerde bouw- en infrawerken uit. In het verslagjaar heeft de Groep BAM Infra Projectmanagement en BAM Infra Asset Management opgericht om de integrale coördinatie van omvangrijke multidisciplinaire infrastructurele projecten te waarborgen.

Kerngegevens sector Infra

(x € miljoen)	2012	2011
Opbrengsten	3.760	3.834
Resultaat vóór belastingen	57,8	91,9
Marge vóór belastingen	1,5%	2,4%
Orderportefeuille (ultimo)	5.622	5.087

BAM PPP, CEI-De Meyer, Wayss & Freytag Ingenieurbau.

Diabolo-spoortunnel tussen Zaventem/Brussel Airport en Brussel.



De opbrengsten in de sector Infra zijn afgenomen met € 74 miljoen (-2 procent) tot € 3.760 miljoen. De opbrengsten waren lager in Nederland en België, hoger in Duitsland en stabiel in Ierland. BAM International groeide sterk. Door hoger dan verwachte reorganisatiekosten, alsmede door meer projecten met marges die de huidige competitieve omstandigheden weergeven, daalde het sectorresultaat vóór belastingen tot € 57,8 miljoen

ten opzichte van € 91,9 miljoen vorig jaar. De stijging van de orderportefeuille tot € 5.622 miljoen (+11 procent) komt uit Duitsland, Ierland, Nederland en van BAM International. BAM heeft BAM Infra Projectmanagement en BAM Infra Asset Management gevormd om de samenwerking tussen de zes Nederlandse infrastructuurbedrijven voor complexe multidisciplinaire projecten te verbeteren.

➤ BAM Civiel

Kernactiviteiten

ontwerpen en realiseren van infrastructuur

Hoofdkantoor

Gouda

Vestigingen

Amsterdam, Breda, Elsloo, Ravenstein, Zuidbroek

Projecten

circa 140 projecten in uitvoering, waaronder Stadsbrug, Nijmegen; Sluiskiltunnel, Terneuzen

Concepten

BAM Energie en BAM GO-Park

Medewerkers

circa 670

BAM Civiel heeft in 2012 maatregelen getroffen om de toegevoegde waarde voor opdrachtgevers te vergroten en kosten te verlagen. Het bedrijfsmanagement-systeem is hierop aangepast en gecertificeerd. De organisatie maakt bovendien gebruik van methodieken als lean en BIM. Medewerkers volgen simulatietrainingen in samenwerking. In 2013 blijft dit ontwikkelingstraject actueel. De samenwerking met andere BAM-bedrijven is geïntensiveerd.

Tot de in het verslagjaar opgeleverde infrawerken behoren de stationsvernieuwing Sporen in Arnhem en de vervanging van de Vollenhoverbrug tussen Overijssel en Flevoland. De capaciteitsuitbreiding en reconstructie A12 Lunetten-Veenendaal kon dankzij de integrale aanpak twee jaar eerder dan gepland worden opgeleverd. De verbreding van de snelweg A4 Burgerveen-Leiden verloopt voorspoedig. Het zuidelijke deel kon in het verslagjaar tweeënhalf jaar eerder dan gepland in gebruik worden genomen. De Amsterdamse IJtunnel is voor de tweede achtereenvolgende zomer grootschalig gerenoveerd, nu voor de tweede fase. In uitvoering zijn verder OV SAAL (spooruitbreiding Schiphol, Amsterdam, Almere, Lelystad), station Groningen Europapark en de Westelijke en Oostelijke Passage

Amsterdam Centraal (WOPAC). De boormachine voor de Sluiskiltunnel onder het kanaal Gent- Terneuzen is inmiddels van start gegaan. Nieuw verworven zijn onder meer de verdubbeling van de N33 tussen Assen en Zuidbroek en het project Opstelsterreinen Metrovoertuigen Amsterdam (OMA).

Met het concept BAM GO-Park biedt BAM Civiel een integrale aanpak voor de ontwikkeling, het ontwerp en de realisatie van parkeergarages. In 2012 werd parkeergarage Keizer Karel in Nijmegen opgeleverd. De bouw van de Brinkparkgarage in Apeldoorn vordert gestaag. Nieuw verworven is de aanleg van de volautomatische parkeergarage op de Noordwal-Veenkade in Den Haag. Verder speelt BAM Civiel een grote rol bij de grootschalige ontwikkelingen voor Nieuw Hoog Catharijne in Utrecht en in Kudelstaart, in Heemstede en bij het Groninger Forum, waarvan ondergrondse parkeergarages een onderdeel zijn.

Op het gebied van waterbouwkundige werken zijn de kademuuren en infrastructuur voor Maasvlakte 2 vrijwel gereed. Volop in uitvoering is Stadsbrug De Oversteek in Nijmegen. BAM Energie bundelt de kennis en kunde op het gebied van mono- en multidisciplinaire energieprojecten. Actueel zijn de concepten voor offshore windmolenfundaties (Gravity Base Foundations) en getijde-energie.

Op het gebied van industriële projecten is de Vopak Terminal Amsterdam Westpoort opgeleverd en is opdracht verworven voor de nieuwbouw van een ammoniumsulfafabriek voor DSM.

BAM Civiel heeft in 2012 versie 2.1 van het CO₂-bewustcertificaat op niveau 5 behaald. Bovendien zijn de certificaten ISO 9001, ISO 14001 en VCA-Petrochemie verworven.

Aan de wereldwijde BAM Veiligheidsdag heeft BAM Civiel de campagne 'Partner in Veiligheid' gekoppeld, waarbij eigen verantwoordelijkheid nemen en samenwerken in het belang van veiligheid centraal stonden.

➤ BAM Infratechniek

Kernactiviteiten

kabel- en leidingwerken, telecom- en data-infrastructuren, verkeerssystemen en tunneltechniek, industriële leiding- en opslagsystemen, warmte-koude-opslag

Hoofdkantoor

Bunnik

Vestigingen

19 kantoren in Nederland

Projecten

enkele tienduizenden per jaar, waaronder Vopak Terminal Amsterdam Westpoort; 380kV-verbinding, Zuid-Holland; verbreding A12 Utrecht Lunetten-Veenendaal; renovatie IJtunnel, Amsterdam

Aantal medewerkers

circa 1.900

BAM Infratechniek is actief in vier hoofdmakten: de distributie van gas, elektriciteit, (afval-)water en warmte, waarin de regionale bedrijven Midden-West, Noordoost en Zuid opereren. BAM Infratechniek Telecom richt zich op de markt voor telecom- en data-infrastructuren. BAM Infratechniek Mobiliteit is actief op de markten voor verkeerssystemen en tunneltechnische installaties. BAM Leidingen & Industrie bedient de markt van industriële leiding- en opslagsystemen. Tot de belangrijkste niche-markten rekent BAM Infratechniek de specialismen warmte-koudeopslagsystemen en leidingrenovatietechnieken.

Deze activiteiten zijn gebundeld in BAM Nelis De Ruiter. Digitale leidingregistratie, glasvezelmeetsensoren en WION-services (Wet Informatie-uitwisseling Ondergrondse Netten) en elektrisch vervoer zijn



BAM Speciale Technieken (BAM Civiël).

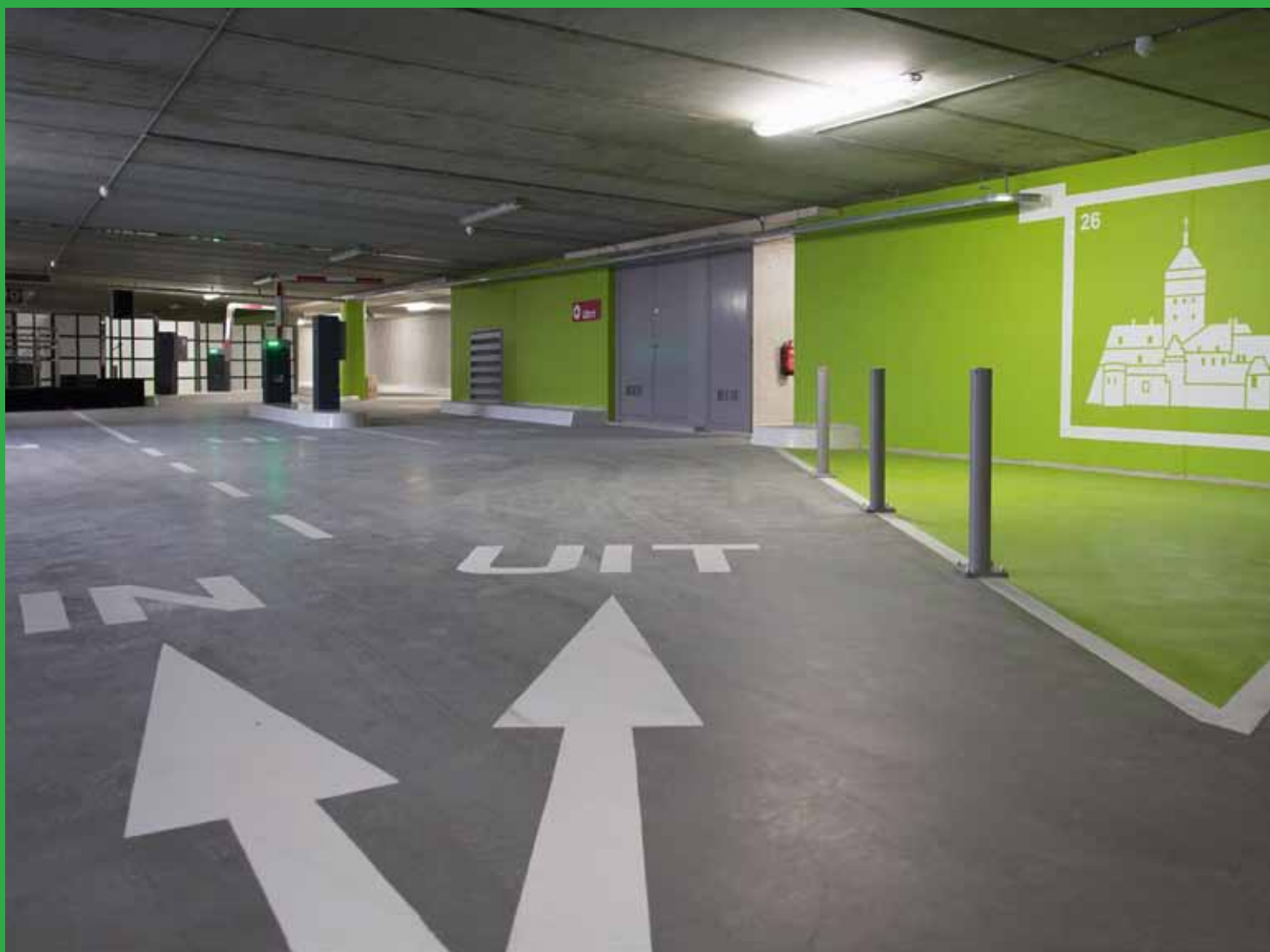
Funderingswerkzaamheden kantoor De Monarch II, Den Haag
(te realiseren door BAM Utiliteitsbouw en BAM Techniek).

BAM Civiël, BAM Wegen, Mostert De Winter.

De Keizer Karelgarage in Nijmegen biedt over
twee verdiepingen ruimte aan 680 auto's.

BAM Betontechnieken, BAM Wegen,
BAM Infratechniek Mobiliteit en BAM Civiël.

Renovatie IJtunnel, Amsterdam.



Mostert De Winter.

Groen schoolplein op dak parkeergarage Deltioncollege, Zwolle.



BAM Civiël, BAM Infratechniek, BAM Rail, BAM Wegen,
BAM Infraconsult (in combinatie).

Aanleg van kades, spoor en wegen, alsmede aanleg containerterminal,
Maasvlakte 2, Rotterdam.



BAM Wegen.

Reconstructie Ridderstraat, Oosterhout.



BAM Leidingen & Industrie, BAM Civiël.

Aanpassen leidingwerk en pompput voor 'Growth project',
BP-terminal, Amsterdam.



tevens belangrijke specialismen van de onderneming.

De onderneming biedt een compleet dienstenpakket aan, van ontwerp tot en met prestatiegericht onderhoud. Naast innovatie, landelijke dekking en vakmanschap behoort een omvangrijke eigen uitvoeringsorganisatie tot de belangrijkste succesfactoren van de onderneming. BAM Infratechniek vestigt zijn hoofdkantoor medio 2013 in Bunnik.

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

Gedurende het verslagjaar heeft BAM Infratechniek enkele aansprekende projecten voltooid, waaronder – met zustermaatschappijen – de verbreding van het pps-project A12 Utrecht Lunetten-Veenendaal, de aanleg van de 380kV-verbinding voor TenneT in Zuid-Holland, de Vopak Terminal Amsterdam Westpoort en de renovatie van de IJtunnel in Amsterdam.

Tot de belangrijkste nieuw verworven projecten behoren het pps-project N33, de aanleg en exploitatie van Het Groene Net in Limburg en een aantal grote glasvezelprojecten voor de opdrachtgevers Reggefiber en RABO CIF.

Op het gebied van elektrisch vervoer heeft de onderneming in 2012 onder andere voor Leaseplan een helpdesk ingericht voor de installatie en onderhoud van laadvoorzieningen voor elektrische auto's.

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

➤ BAM Rail

Kernactiviteiten

ontwerpen, bouwen en onderhouden van railverbindingen

Hoofdkantoor

Breda

Vestigingen

Dordrecht, Eindhoven, Rotterdam

Projecten

ruim 140 per jaar, waaronder PGO Betuwe; tramspoor Edinburgh; bovenbouw tranche 2 Utrecht Vaartsche Rijn; nieuwbouw station Groningen

Medewerkers

circa 750

BAM Rail, de railspecialist binnen Koninklijke BAM Groep, is 24 uur per dag bereikbaar voor storingsherstel. Binnen dit continuproces vormen betrouwbaarheid, klantgerichtheid, samenwerking en bestendigheid naar de toekomst de rode draad die de medewerkers bindt.

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

Ook in 2012 heeft BAM Rail een economisch moeilijk jaar gekend; de concurrentie op de spoormarkt is onverminderd hevig, de werkvoorraad liet te wensen over en mede daardoor is over 2012 niet de beoogde omzet en resultaat behaald. Diverse grote en kleinere projecten zijn in 2012 afgerond, zoals Mega 1, een project waarbij in Zeeland, Limburg en een gedeelte van Brabant aan grootschalig spooronderhoud is gewerkt. In Den Haag werd het opstelsterrein Binckhorst

vernieuwd en het project Sporen in Arnhem werd met succes afgerond, waarbij werd aangetoond dat samenwerking tussen de diverse BAM-werkmaatschappijen bij integrale, multidisciplinaire werken loont.

Begin 2012 heeft BAM Rail, samen met BAM Infratechniek, van ProRail opdracht verworven voor de aanleg van de bovenbouw Utrecht Vaartsche Rijn-Houten (tweede tranche) waarbij de capaciteit, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de sporen rond het baanvak Utrecht, Lunetten en Houten worden verbeterd. Nog tijdens uitvoering van dit project werd hard gewerkt aan de calculatie voor het project DSSU (ombouw Utrecht CS). Inmiddels is dit project voorlopig gegund aan een bouwcombinatie waarvan BAM Rail deel uitmaakt. De gemeente Amsterdam verleende Combinatie BAM OMA (BAM Rail en BAM Civiel) de opdracht om in samenwerking met ARCADIS en BAM Infratechniek het project Opstelsterreinen Metrovoertuigen Amsterdam te realiseren.

Op onderhoudsgebied is BAM Rail vanaf juni 2012 gestart met het vijfjarig spooronderhoud in het gebied Betuwe. Dit behelst de sporen in en rond 's-Hertogenbosch in Noord-Brabant en Geldermalsen in Gelderland. In dit Prestatie Gericht Onderhoudscontract (PGO-contract) heeft BAM Rail de mogelijkheid het onderhoud flexibel en innovatief in te richten, waardoor een betere prestatie wordt bereikt zoals het verder verlagen van het aantal storingen.

In Schotland is, in samenwerking met BAM Nuttall en BAM Contractors, het project Borders Railway gestart met het aanleggen van vijftig kilometer spoor vanaf de hoofdstad Edinburgh verder landinwaarts. In België worden door BAM Rail-deelneming Carmans Spoorwerken, diverse projecten uitgevoerd zoals het vernieuwen van Netebruggen in Duffel en de spoorbrug over het Albertkanaal bij Antwerpen.

BAM Rail blijft investeren in het bedrijf en de medewerkers, op basis van de lean/Six Sigma-filosofie, met als doel de veiligheid te bevorderen, cultuur te veranderen en betrokkenheid te verhogen.

➤ BAM Wegen

Kernactiviteiten

ontwerpen, aanleggen, beheren en onderhouden van verkeersinfrastructuur

Hoofdkantoor

Utrecht

Vestigingen

13 kantoren in Nederland

Projecten

circa 2.500 projecten per jaar

Medewerkers

circa 1.500

BAM Wegen telt – naast zes regio-kantoren – tien gespecialiseerde dochter-ondernemingen, die onder meer actief zijn op het terrein van geluidsschermen, productie en verwerking van asfalt, milieu- en betontechnieken, groenvoorzieningen, sportvelden, machinaal straten, (tijdelijke) verkeersmaatregelen en geleiderail.

BAM Wegen heeft met zusterondernemingen in het verslagjaar het DBFM-project Poort van Bunnik opgeleverd. Dit project omvat de verbreding van de A12 tussen het knooppunt Utrecht-Lunetten en Veenendaal, de bouw en aanpassing van viaducten en verkeerstechnische installaties en het onderhoud gedurende twintig jaar. Op de A12 zijn tevens aanzienlijke hoeveelheden laag-energie asfaltbeton (LEAB) aangebracht, die een energie- en CO₂-besparing opleveren van circa 25 procent.

Bij Fort Vechten in Bunnik heeft BAM Wegen met ketenpartners een parkeerplaats voorzien van duurzaam beton, ViaVerde genaamd. Door het toepassen van ViaVerde wordt de CO₂-uitstoot met circa 75 procent gereduceerd. BAM Wegen, BAM Civiel en het Belgische Victor

Buyck Steel Constructions, hebben over een verdiept kruispunt aan de Heerbaan in Eindhoven een ronde fietsbrug gebouwd. Hierdoor kan het gemotoriseerde verkeer ongelijkvloers rijden ten opzichte van fietsers.

In Nijmegen is de ondergrondse Keizer Karel parkeergarage door BAM Civiel en BAM Wegen gebouwd, waarvan het dak door Mostert De Winter is voorzien van beplanting. BAM PPP heeft met joint-venturepartner PGGM de opdracht verworven voor de verdubbeling van de N33 tussen Assen en Zuidbroek. Diverse BAM-bedrijven, waaronder BAM Wegen, zijn bij dit project betrokken.

In de Albrandswaard is door BAM Wegen grondwerk verricht ten behoeve van de realisatie van klimaatbuffer Binnenland, die deel uitmaakt van de klimaatbuffer IJsselmonde. Dit betreft een duizend hectare groot gebied met een tien kilometer lange waterverbinding tussen het Zuiderpark en de Zuidpolder (de Blauwe Verbinding). Deze klimaatbuffer vormt een duurzame en klimaatbestendige oplossing voor het waterbeheer in dit gebied.

In Limburg, ter hoogte van Venlo, heeft BAM Wegen de Greenportlane (N295) aangelegd, die de A67 en de A73 verbindt en de verdere ontwikkeling mogelijk maakt van het werklandschap Klavertje 4. Daarmee vormt de weg de ader voor de uitbreiding van economische activiteiten in die regio en diende als dé ontsluitingsroute voor Floriade 2012.

➤ BAM Infraconsult

Kernactiviteiten

adviseren en ontwerpen van infrastructuur

Hoofdkantoor

Gouda

Vestigingen

7 kantoren in Nederland, alsook in Jakarta en Singapore

Projecten

meer dan 500 projecten per jaar, waaronder Maasvlakte 2, Rotterdam; Stadsbrug Nijmegen; Sluiskiltunnel, Terneuzen; Hartelfietsbrug, Spijkenisse; spooruitbreidingsproject OV SAAL, Amsterdam-Zuid

Medewerkers

circa 270

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 lijn-infrastructuur, havens en kustwaterbouw. De werkzaamheden betreffen de tender-, ontwerp-, bouw- en beheerfase van projecten, waarbij naast het ontwerp ook andere diensten worden ingevuld, zoals risicomanagement, systems engineering, omgevingsmanagement en vergunningsmanagement.

BAM Infraconsult is gevestigd in Gouda (hoofdkantoor), Apeldoorn, Breda, Den Haag, Utrecht, Jakarta en Singapore. Daarnaast heeft Infraconsult de volgende steunvestigingen: Amsterdam, Ravenstein en Zuidbroek.

De belangrijkste projecten, waaraan BAM Infraconsult in 2012 heeft gewerkt, zijn de Maasvlakte 2, Stadsbrug Nijmegen, boortunnel Sluiskil, Hartelfietsbrug bij Spijkenisse, en het spooruitbreidingsproject OV SAAL. Ook was BAM Infraconsult betrokken bij de verbreding van de A12 Utrecht Lunetten-Veenendaal en de A4 Burgerveen-Leiden. Andere wegenbouwprojecten omvatten de N33 Poort van Noord, Hondsrugwegtunnel Emmen en de



BAM Wegen, BAM Betontechnieken, BAM Infraconsult.
Aanleg parkeerterrein met ViaVerde, groen, innovatief en duurzaam beton,
Fort Vechten, Bunnik.



BAM Indonesia, BAM Infraconsult.
Xblocs voor kustbescherming Gorgon LNG, Barrow Island, Australië.

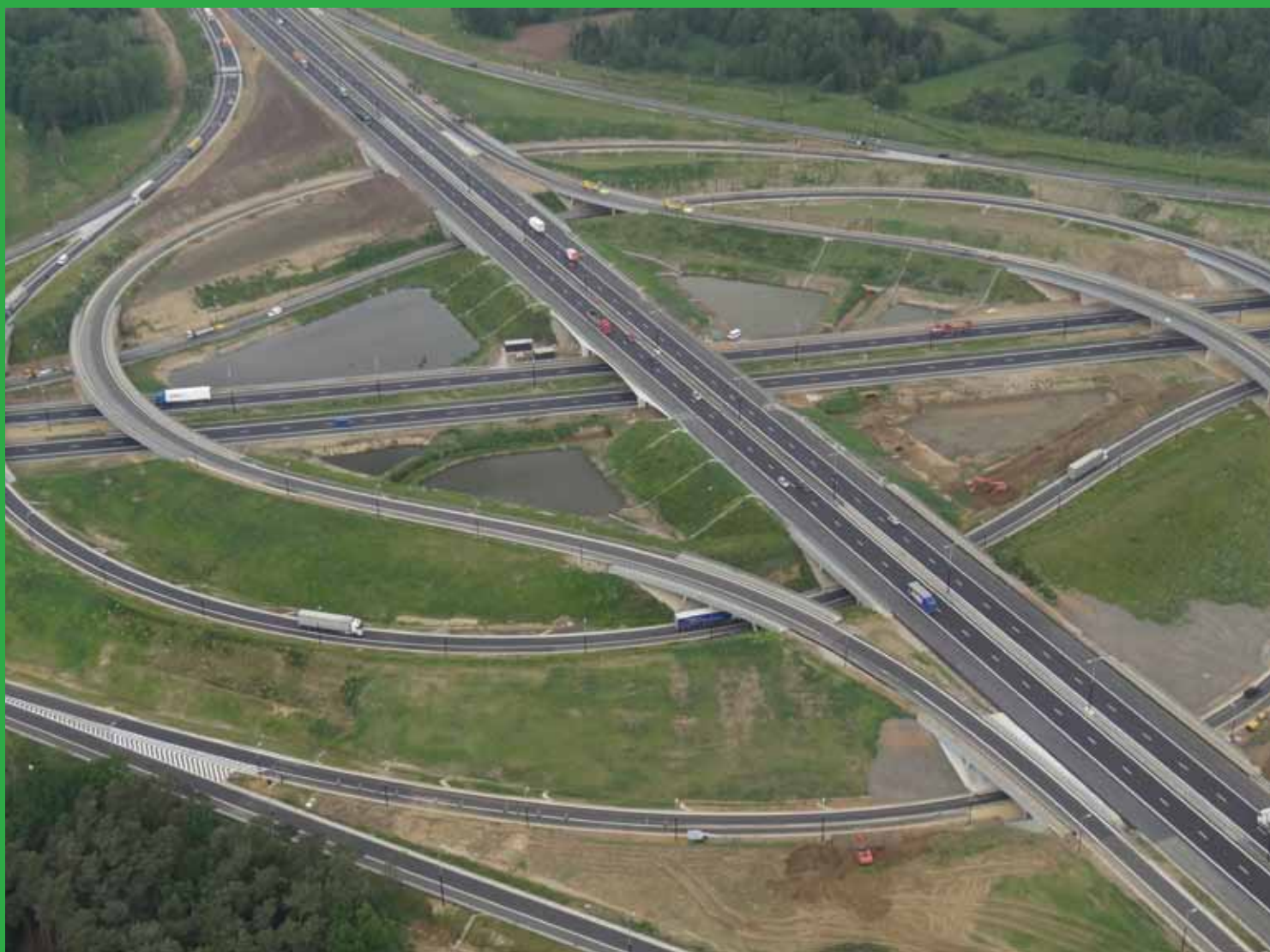




Galère, Betonac.
Uitbreiding lightrailnet voor Gewestelijk
ExpresNet (GEN), Charleroi.

Betonac.
Parkeergarage bij station voor
Gewestelijk ExpresNet, Genval.

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



ombouw van de N261. Met BAM International wordt gewerkt aan diverse steigerprojecten, zoals Ichthys Jetty Australië, Vale Jetty Maleisië, Wheatstone Jetty Australië en Brunei LNG Jetty. Overige projecten omvatten fundaties voor offshore windparken in de Noordzee en een kademuur in Liverpool.

> Galère

Kernactiviteiten

realiseren van infrastructuur en gebouwen

Vestigingsplaats

Chaufontaine, België

Projecten

circa 150, waaronder Tour Paradis, Luik; sluis Lanaye; ING Marnix, Brussel; hoofdkwartier NAVO, Evere; sluis Ivoz-Ramet

Medewerkers

circa 1.000

Galère realiseert zowel gebouwen als infrastructuur. De onderneming is betrokken bij vele belangrijke Waalse bouwprojecten.

Galère was in het verslagjaar betrokken bij de totstandkoming van verschillende projecten zoals de bouw van een nieuwe sluis op de Maas in Ivoz-Ramet, het Gewestelijk ExpresNet in Genval en Rixensart en het tunnelproject Schuman-Josaphat in Brussel. De afdeling Gebouwen had onder meer de restauratie van de Opera in Luik, de bouw van een gevangenis in Beveren en van een researchcentrum voor AGC Glass Europe in Gosselies onder handen. Als partner in BAM Alliance draagt Galère ook in 2012 bij aan het realiseren van het nieuwe NAVO-hoofdkwartier in Evere bij Brussel. Galère is tevens actief in Luxemburg, waar wordt gewerkt aan de Stafelertunnel, alsmede aan spoorwegviaduct Pulvermühle.

> BAM Technics

Kernactiviteiten

waterzuivering en elektrotechniek

Vestigingsplaats

Louveigné, België

Projecten

circa 100 (Balteau), circa 200 (Balteau ie), waaronder sluis Lanaye; ING Marnix, Brussel; drinkwaterprojecten Kameroen; kliniek Le Valdor, Luik.

Medewerkers

circa 300

Balteau neemt, met meer dan honderd medewerkers, een leidende positie in op de markt van de behandeling van drink- en afvalwater in Wallonië. 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 Kameroen en verwacht in 2013 een opdracht voor een waterzuiveringstation in Vietnam. De samenwerking met BAM International voor buitenlandse projecten zal worden geïntensiveerd. De goede samenwerking met Galère blijft een belangrijke factor voor verdere groei.

Balteau ie is specialist voor verwarmings- en elektriciteitswerken. Balteau ie werkt bij tal van projecten samen met Galère, Balteau, CEI-De Meyer en Interbuild. Tot de omvangrijkste projecten in het verslagjaar behoren de renovatiewerken van medische inrichtingen: de klinieken Le Valdor in Luik, St-Anna St-Remi in Anderlecht, André Renard in Herstal en de universiteitskliniek in Mont-Godinne. Maar ook de renovatie van kantoorgebouwen voor ING in Brussel en Centre Etoile in Luxemburg. Eveneens was Balteau ie verantwoordelijk voor verwarmings- en elektriciteitswerken in diverse bejaardentehuizen (OCMW in Pepinster en Wavre, Noble Age in Waterloo) en woningcomplexen (Logis Andennais, Logement Meuse Condroz en in Angleur), alsmede voor het nieuwe NAVO-hoofdkwartier en voor het Pulman hotel in Brussel.

> Betonac

Kernactiviteiten

realiseren en onderhouden van infrastructuur

Vestigingsplaats

Sint-Truiden, België

Projecten

circa 30 projecten in uitvoering, waaronder railproject Genval; geluidsschermen A12, Meise; viaductrenovatie, Kraainem

Medewerkers

circa 1.200

Het verslagjaar kenmerkt zich voor Betonac door de vele projecten voor de herinrichting van het stratenplan in stads- en dorpscentra. Zo werden belangrijke verkeersroutes hernieuwd in het centrum van Lanaken, Leuven en Deurne. Eind 2012 werd hiermee in Sterrebeek begonnen.

Naast deze belangrijke wegenwerken heeft Betonac zijn grootste project ooit in de spoorinfrastructuur afgerond te Genval. Met de afwerking van het parkeergebouw komt een einde aan de projecten voor het Gewestelijk ExpresNet rond Brussel. Hiervoor werd ook in 2012 de nieuwe tramlijn in Charleroi-centrum officieel ingehuldigd. In Watermaal-Bosvoorde verloopt de bouw van een kilometer lange spoortunnel in hoog tempo. In de provincie Oost-Vlaanderen zijn de werkzaamheden voltooid voor de vernieuwing van 22 spoorwegperrons.

BAM Asphalt, de asfaltcentrale van Betonac in Vinalmont, heeft onder meer bijgedragen aan de vernieuwing van grote snelwegvakken op de E19, E411, E25 en R6. Deze werken worden gekenmerkt door korte uitvoeringstermijnen en nacht- en weekendwerk. De flexibiliteit van Betonac maakt het mogelijk deze projecten succesvol af te werken. Betonac beschikt over een uitgebreid laboratorium voor de kwaliteitscontroles van beton- en asfaltmengsels en over een eigen ontwerp bureau.

In het voorjaar 2012 werd de nieuwe verkeerswisselaar E313-E314 in Lummen officieel opengesteld. Een van de gevaarlijkste verkeersknooppunten in België verdwijnt hiermee van de kaart.

Betonac geldt in België als marktleider voor de plaatsing van geluidsschermen. Langs de snelweg A12 werd een vijf kilometer lang traject bij Meise (ten noorden van Brussel) voorzien van betonnen geluidsschermen.

De viaducten van Kraainem en Lavoir werden door Betonac in 2012 onder handen genomen. Door de complete renovatie van de bovenbouw is de levensduur van deze kunstwerken met minimaal dertig jaar verlengd.

De mobiele betoncentrale van Betonac staat al voor het tweede achtereenvolgende jaar opgesteld op de bouwplaats van bouwcombinatie BAM Alliance in Evere (Brussel) voor de bouw van het nieuwe hoofdkwartier van de NAVO.

► CEI-De Meyer

Kernactiviteiten

realiseren van infrastructuur en (woon-) gebouwen

Hoofdkantoor

Brussel, België

Vestiging

Eke (Nazareth)

Projecten

circa 40 projecten in uitvoering, waaronder hoofdkwartier NAVO, Evere; Liefkenshoekspoortunnelverbinding, Antwerpen; Schuman-Josaphat spoortunnel, Brussel; ziekenhuis Groeninge, Kortrijk; woonzorgcentrum Militza, Brugge

Medewerkers

circa 450

De meeste omvangrijke werken van CEI-De Meyer in de infrasector omvatten de aanleg van de Liefkenshoekspoortunnelverbinding bij Antwerpen en de spoortun-

nel Schuman-Josaphat in Brussel. Het Diaboloproject – de spoortunnelverbinding tussen luchthaven Zaventem en het centrum van Brussel – is in het verslagjaar opgeleverd en in juni door koning Albert feestelijk ingehuldigd. Voorts kon CEI-De Meyer ook enkele kleinere infraprojecten aan de opdrachtgever overdragen: de twee bruggen The Loop ter hoogte van Flanders Expo in Gent, delen van de infrastructurele werken voor het Gewestelijk ExpresNet (met name in Limal-Limelette), alsmede aanpassingswerken van de perrons in de stations en stopplaatsen langs de spoorlijnen vanuit Geraardsbergen naar Aalst, Denderleeuw en Edingen.

In 2012 heeft de onderneming goede voortgang gemaakt met diverse werken in opdracht van de Belgische Spoorwegaansluitingsmaatschappij, zoals de bruggen over de Nete in Duffel, het GEN in Rixensart, Ottignies en Watermaal-Bosvoorde, langs de lijn Gent-Oostende ter hoogte van het station Drongen, aan de Engelse vertakking Blauwe Toren in Brugge, in het station van Jette bij Brussel, aan de Krijgslaan in Gent en aan de spoorbruggen over het Albertkanaal in Antwerpen. Het opdrachtvolume in de industriële sector is licht afgenomen. Onder meer zijn projecten gerealiseerd in de haven van Antwerpen en voor ArcelorMittal in de Gentse haven.

De afdeling Gebouwen voltooide de projecten Dossinkazerne in Mechelen, het administratief centrum in Willebroek, Oostcampus in Oostkamp, het kantoorcomplex Remy II in Leuven, het woonzorgcentrum in Sint-Niklaas en de woonprojecten Ernotte, Bervoets en Bruyn-West. Er werd verder gewerkt aan het woonzorgcentrum Militza in Brugge, het servicecentrum in Boom, Van der Elst in Leuven en Bara in Anderlecht.

CEI-De Meyer heeft in het verslagjaar diverse nieuwe opdrachten verworven, waaronder het woonproject Dijledal in Leuven (63 appartementen), de verbouwing van een woontoren in Evere, nieuwe kantoorgebouwen voor Floreal en ACLVB

in Brussel, projecten voor de universiteiten van Gent en de VUB van Brussel en het ziekenhuis Groeninge in Kortrijk. CEI-De Meyer is eveneens betrokken bij de bouw van het nieuw NAVO-hoofdkwartier in Evere, dat in nauwe samenwerking met zusterondernemingen tot stand komt.

► BAM Nuttall

Kernactiviteiten

ontwerpen en realiseren van infrastructuur

Hoofdkantoor

Camberley, Verenigd Koninkrijk

Vestigingen

circa vijftien, verspreid over Engeland, Schotland en Wales

Projecten

circa 100 projecten in uitvoering, waaronder herbestemming Queen Elizabeth Olympic Park, Londen; metrostation Tottenham Court Road, Londen; Borders Railway, Schotland

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.

Belangrijke projecten die momenteel in uitvoering zijn, betreffen onder meer de uitbreiding en modernisering van de metrostations Tottenham Court Road en Victoria in het centrum van Londen, tunnelwerkzaamheden en bouw van stations als onderdeel van het Crossrail-project, de herbestemming van het Queen Elizabeth Olympic Park, de aanleg van spitsstroken op de snelweg M62 als onderdeel van het raamcontract Managed Motorways, en de geleide-busbaan tussen Luton en Dunstable.

In 2012 heeft BAM Nuttall tal van opdrachten op het Olympisch Park afgerond.



BAM Nuttall (in combinatie).

Aanleg getijdenlandschap bij Wallasea Island (Engelse oostkust) met vrijgekomen grond Crossrail-project.

BAM Nuttall.

Civiele werkzaamheden (grondwerk, bodemsanering, bestrating, beplanting, aanleg fontein) King's Cross, Londen.



Galère.

Nieuwbouw Pulvermühle spoorwegviaduct, Luxemburg-Stad.





Wayss & Freytag Ingenieurbau.
Wupperbrug, Leverkusen-Opladen.

BAM International (in combinatie).
Aanleg Tanzam Highway, Tanzania.

BAM International, BAM Infraconsult.
600 meter lange kademuur voor containerterminal Monrovia, Liberia.



De werkzaamheden omvatten terrein-inrichting – zowel bestrating, als beplanting –, bruggenbouw en grondwerken. De onderneming heeft meer dan vijf jaar op het Olympisch Park gewerkt en was als eerste aannemer op het terrein aanwezig voor het uitvoeren van sloop- en grondsaneringswerkzaamheden. Tevens zijn de werkzaamheden voor het opnieuw in gebruikstellen van de hydro-elektrische centrale Glendoe in de Schotse hooglanden voltooid. Het betrof de aanleg van een watertoevoerende tunnel in samenwerking met groepsmaatschappij Wayss & Freytag Ingenieurbau. Een ander succesvol opgeleverd project is de modernisering van de spoorverbinding tussen London Marylebone en Birmingham. Het project omvatte uitgebreide spoor- en signaleringswerkzaamheden. Tot slot werd een nieuwe onderhoudsremise bij Neasden opgeleverd voor London Underground, die is ontworpen voor de jongste generatie metrostellen.

BAM Nuttall zet de lange samenwerking voor het Olympisch Park voort met de verwerving van twee herbestemmingsopdrachten, die betrekking hebben op het slopen van tijdelijke constructies op deze locatie en het treffen van voorbereidingen voor verdere toekomstige ontwikkeling. Aan het eind van het verslagjaar heeft BAM Nuttall opdracht verworven voor de aanleg van de Borders Railway in Schotland. Dit vijftig kilometer lange spoortraject tussen Tweedbank en Edinburgh is momenteel niet in gebruik. Het traject zal worden heropend met nieuwe stations, nieuwe sporen en signalering, alsook modernisering van alle bouwdelen. BAM Nuttall voert het project uit in samenwerking met twee zusterondernemingen, BAM Contractors en BAM Rail.

➤ BAM Contractors

Kernactiviteiten

infra (BAM Civil), utiliteitsbouw (BAM Building) en vastgoedontwikkeling (BAM Property)

Hoofdkantoor

Kill, Kildare, Ierland

Vestigingen

Cork, Dublin, Galway, Waterford en Belfast

Projecten

circa 60 projecten in uitvoering, waaronder de Corribtunnel; afvalwaterbehandelingsinstallatie Ballymore; Sutherland rechtenfaculteit, Dublin

Medewerkers

circa 600

BAM Contractors is een leidende bouwonderneming in Ierland. De voornaamste activiteiten betreffen utiliteitsbouw en infrawerken in de publieke, private en pps-sectoren. De werkzaamheden omvatten verder railinfrastructuur, facility management en vastgoedontwikkeling. De dienstverlening omvat naast de traditionele contractvormen, tevens ontwerp, bouw, financiering en onderhoud (of combinaties daarvan).

Tot de in 2012 voltooide omvangrijke projecten behoort het hoofdkantoor van Dell, op het kantorenpark City Gate Park in Cork. Een groot aantal duurzaamheidsmaatregelen geven het gebouw een uiterst milieuvriendelijk en energie-efficiënt karakter. Het is het eerste gebouw in Ierland dat aan de gouden LEED-standaard voldoet. Ook heeft BAM Contractors een datacentrum in Dublin (Project Edge) voor een internationaal zoekmachinebedrijf opgeleverd, evenals het hoofdkantoor voor de vakvereniging Union in Dublin en de nieuwe haven van Cill Rónáin op de Aran-eilanden, gelegen voor de Atlantische kust. Cill Rónáin is bij de toekenning van Excellence Awards 2012 in Ierland onderscheiden als Engineering project van het Jaar.

Tot de in uitvoering zijnde werken behoren de Sutherland rechtenfaculteit voor University College Dublin, de Tralee-rondweg in County Kerry, de afvalwaterbehandelingsinstallatie Ballymore in opdracht van Dublin City Council en de 4,9 kilometer lange Corribtunnel onder Sruwaddaon Bay in het noorden van het graafschap Mayo aan de Ierse westkust. Dit project voor Shell E&P Ierland wordt uitgevoerd met zusteronderneming Wayss & Freytag Ingenieurbau.

BAM opereert succesvol in de Ierse pps-markt. Inmiddels zijn drie projecten in gebruik: de snelweg M1 ten westen van Dundalk, de wegverbinding M7/M8 Portlaoise en de snelweg M25 rond Waterford, waarin een 465 meter lange tuibrug is opgenomen met een karakteristieke 112 meter hoge pyloon. BAM is geselecteerd als voorkeursaanbieder voor de realisatie van het pps-wegenproject Newlands Cross/N11. De bouw van het pps-scholenproject Bundle 3 is gestart. Dit omvat ontwerp, bouw, financiering en 25 jaar onderhoud van acht scholen, verspreid over Ierland.

BAM Contractors is tevens actief buiten Ierland, waarbij wordt samengewerkt met zusterondernemingen. Zo wordt met BAM International gewerkt aan de aanleg van de nieuwe haven van Aqaba in Jordanië, alsook aan de bouw van stadioncomplex en hotelfaciliteiten in Al Ain (Verenigde Arabische Emiraten). In samenwerking met BAM Rail vernieuwt BAM Contractors het spoortraject tussen Coleraine en Derry in Noord-Ierland. Met BAM Nuttall realiseert BAM Contractors in Schotland het 32,2 MW Calliachar windpark, de hydro-elektriciteitscentrale Kildermorie en het Borders Rail-project.

► Wayss & Freytag Ingenieurbau

Kernactiviteiten

realiseren van infrastructuur en constructies voor energieopwekking met als specialisatie geboorde en gegraven tunnels

Hoofdkantoor

Frankfurt am Main, Duitsland

Vestigingen

Berlijn, Düsseldorf, Hamburg, Kamsdorf, München, Stuttgart

Projecten

circa 80 werken in uitvoering, waaronder het Emscher-afwateringskanaal; Sluiskiltunnel, Terneuzen; Corribtunnel, Ierland; Crossrailtunnel, Londen; Liefkenshoekspoortunnel, Antwerpen

Medewerkers

circa 900

Wayss & Freytag Ingenieurbau is actief in Duitsland en Europa en geldt als een belangrijke tunnelbouwonderneming in Europa. Het bedrijf is nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van boortunneltechnieken.

In Duitsland heeft Wayss & Freytag Ingenieurbau in het verslagjaar een contract verworven voor het project Emscherkanaal. Hierbij wordt het huidige bovengrondse afvalwaterkanaal in tunneltracés van in totaal 35 kilometer lengte ondergronds verlegd. De oplevering zal in 2017 plaatsvinden.

In combinatie is opdracht verworven voor de bouw van een spoortunnel van ongeveer 3,8 kilometer lengte in Bad Cannstatt. De tunnel maakt deel uit van het spoorproject Stuttgart 21 van de Deutsche Bahn AG en zal in 2018 gereed zijn. Deutsche Bahn AG heeft Wayss & Freytag Ingenieurbau in joint venture de opdracht toegekend voor de bouw van de Widderstalltunnel met een lengte van 962 meter. De tunnel maakt deel uit van de nieuwe spoorlijn Wendlingen-Ulm. De Finnetunnel, een enkelsporige tunnel in het traject van de nieuwe Erfurt-Leipzig-Halle spoorlijn, is gerealiseerd door een joint venture onder leiding van Wayss &

Freytag Ingenieurbau. Ook de Katzenbergtunnel, een tunnel die deel uitmaakt van het gemoderniseerde spoortraject tussen Karlsruhe en Basel, is afgerond.

In Nederland is de bouw gestart van de kanaalkruising Sluiskil. In combinatie met BAM Civiel en TBI boort Wayss & Freytag Ingenieurbau twee tunnelbuizen voor wegverkeer onder het Kanaal Gent-Terneuzen. Het project is gereed in 2015. Wayss & Freytag Ingenieurbau en BAM Utiliteitsbouw hebben in het verslagjaar een revitalisering van het Amerikaanse consulaat in Amsterdam uitgevoerd, waarbij de veiligheidsvoorzieningen op een hoog niveau zijn gebracht.

De Diabolotunnel nabij vliegveld Zaventem, het eerste pps-project in België, is voltooid. De spoortunnel maakt deel uit van de nieuwe hogesnelheidsverbinding tussen Brussel en Antwerpen. Hiervoor zijn twee tunnelbuizen geboord met een lengte van 1.070 meter door een consortium van Wayss & Freytag Ingenieurbau, CEI-De Meyer en derden.

Voor de Liefkenshoekspoorverbinding is de bouw van de dubbelsporige tunnelbuis in de laatste fase geraakt met de doorbraak van twee tunnelmachines. Ook dit pps-project wordt uitgevoerd door het consortium, waarin Wayss & Freytag Ingenieurbau en CEI-De Meyer met derden samenwerken.

In Luxemburg heeft de joint venture, waarin Wayss & Freytag Ingenieurbau en Galère deelnemen, de Stafelertunnel voltooid. Deze tunnel heeft twee verkeersbuizen en maakt deel uit van de Route du Nord.

In Ierland heeft Wayss & Freytag Ingenieurbau in joint venture met BAM Civiel opdracht verworven voor de aanleg van Corrib Pipeline Tunnel onder Sruwaddacon Bay. Deze leidingentunnel heeft een lengte van 4,9 kilometer meter en wordt geboord met behulp van een

hydroshield-tunnelboormachine. Opdrachtgever is Shell E&P Ireland.

Het eerste deel van het 6,1 kilometer lange tunneltraject tussen Royal Oak Portal en Paddington Station in Londen (C300) is voltooid. Het maakt deel uit van het contract voor de westelijke tunnels in het Crossrailproject. Wayss & Freytag Ingenieurbau werkt als partner in de joint venture BFK (BAM-Ferrovial-Kier) aan de bouw van twee parallelle spoortunnels, elk 5,9 kilometer lang, en twee stations. Het project, in opdracht van Crossrail Ltd, is naar verwachting in 2015 gereed.

➤ BAM International

Kernactiviteiten

realiseren van infrastructuur en gebouwen

Hoofdkantoor

Gouda

Vestigingen

Dubai, Dar es Salaam, Accra, Jakarta, Perth

Projecten

20 projecten in uitvoering, waaronder ijzerertssteiger, Maleisië; Al Ain Stadium, Abu Dhabi; haven Aqaba, Jordanië; kademuren in Monrovia, Liberia en Aqaba, Jordanië; LNG-steiger, Papoea-Nieuw-Guinea; drie LNG-contracten, Australië

Medewerkers

circa 3.000

BAM International is actief in Australië, Azië, Afrika en het Midden-Oosten en de Golfstaten. Momenteel heeft de onderneming wereldwijd een twintigtal projecten in uitvoering in de sectoren infra, industrie en utiliteitsbouw. De werkmaatschappij is van start gegaan met een ambitieuze groeistrategie. In lijn met deze groei, is de organisatie versterkt, zowel technisch als commercieel.

In Australië zijn BAM en joint-venturepartner Clough gestart met het ontwerp en de bouw van een losplatform voor installatiemodules nabij Darwin, Northern Territory, en een LNG-overslagsteiger, beide voor het Ichthys LNG Project. Deze projecten zullen worden afgerond in 2014. In 2012 verwierf de BAM Clough joint venture eveneens opdracht voor ontwerp en bouw van de Wheatstone LNG-overslagsteiger en afmeerfaciliteiten bij Onslow, West-Australië. Dit project zal naar verwachting worden voltooid in 2016. In Papoea-Nieuw-Guinea heeft BAM Clough met de installatie van de opbouw de laatste fase van de 2,4 kilometer lange LNG-steiger bereikt.

In Indonesië is BAM gestart met de productie van prefab-betonelementen voor een bouwconcern, dat is betrokken bij het Gorgon LNG-project op Barrow Island, Australië. In 2012 verwierf de werkmaatschappij tevens opdracht voor de bouw van het Margo City Hotel in Depok, ten zuiden van Jakarta. Ook is BAM begonnen met de modernisering van een in gebruik blijvende petrochemische steiger in Cilegon voor Chandra Asri, de meest vooraanstaande leverancier van petrochemische producten in Indonesië. De bouw van negentig betonnen productiefaciliteiten die BAM realiseert voor de Holcim Cement Factory in Tuban, zal worden afgerond in 2013. In Maleisië vordert de bouw van de steiger voor Vale, 's werelds grootste exporteur van ijzererts, gestaag in samenwerking met de Australische bouwonderneming McConnell Dowell en de Maleisische aannemer See Yong & Son.

In het verslagjaar heeft BAM twee contracten met een korte bouwtijd verworven in het Arabische emiraat Abu Dhabi: een voor een multifunctioneel stadion in Al Ain, de ander voor de bouw van een driesterren hotel op Abu Dhabi International Airport. Fase 4 van het project Oman Botanic Garden is tijdelijk door de opdrachtgever opgeschort om het ontwerp van het project te heroverwegen. In Aqaba, Jordanië, werkt BAM momenteel aan de uitbreiding van een kade voor een containerterminal. Ook is begonnen met de bouw van een nieuwe haven in dezelfde stad.

Zowel fase 4 van de Tanzam Highway, een 68 kilometer lang traject tussen Iringa en Mafenga, als de verbetering van het 95-kilometer lange wegvak tussen Laela en Sumbawanga in het zuidwesten van Tanzania, zal in de loop van 2013 worden afgerond. BAM International voert deze wegenbouwprojecten uit in joint venture.

In november 2012 heeft BAM International opdracht verworven voor ontwerp en aanleg van een steiger voor de overslag van brandstof in de Sierra-Leonerivier bij Pepel. Dit project maakt deel uit van de modernisering van de overslagvoorzieningen voor ijzererts. BAM voltooide een ander deel van die renovatie in 2011. Het project voor ontwerp en bouw van een 600 meter lange kademuur voor een containerterminal in Monrovia, Liberia, loopt volgens planning en komt naar verwachting in 2013 gereed.

Er heerst optimisme over hervatting van de activiteiten van BAM International in Libië. Een klein team is hier teruggekeerd om werkzaamheden op bescheiden schaal weer op te starten.

Vastgoed

In de sector Vastgoed daalden de opbrengsten met 19 procent tot € 548 miljoen. De omstandigheden in de Nederlandse woning- en commercieel-vastgoedmarkten zijn verslechterd gedurende het jaar, in lijn met de gewijzigde aannames, zoals gepresenteerd bij de publicatie van de halfjaarcijfers.

Kerngegevens sector Vastgoed

(x € miljoen)	2012	2011
Opbrengsten	548	674
Resultaat vóór belastingen en bijzondere waardeverminderingen	(1,4)	(23,4)
Marge vóór belastingen	-	-
Orderportefeuille (ultimo)	1.080	1.103

BAM Properties verkocht kantoor Chiswick Green (7.500 m²), West-Londen, in het verslagjaar. Het is gebouwd door BAM Construction.



De Groep verkocht in Nederland 1.906 woningen (2011: 2.230). De sector Vastgoed behaalde een operationeel verlies van € 1,4 miljoen (2011: -€ 23,4 miljoen) als gevolg van het effect van de bijgestelde aannames, zoals meegedeeld bij de halfjaarcijfers, gecompenseerd door goede Belgische prestaties en boekwinst, behaald op een commercieel-vastgoedtransactie in het Verenigd Koninkrijk. De totale investering in de vastgoed-portefeuille ultimo 2012 bedraagt € 1.244 miljoen (31 december 2011: € 1.492 miljoen), een verlaging van € 248 miljoen. Deze verlaging bestaat uit onder meer

€ 64 miljoen operationele netto-vermindering van de portefeuille.

In de investeringen zijn opgenomen de voorraad van 157 opgeleverde, maar onverkochte woningen (2011: 205), waarvan 54 verhuurd, circa 40.400 m² opgeleverd maar niet-verhuurd commercieel onroerend goed (2011: circa 43.200 m²) en circa 44.100 m² opgeleverd, maar verhuurd commercieel onroerend goed (2011: circa 41.300 m²), in totaal representatief voor € 172 miljoen van de investeringen. Er waren 374 onverkochte woningen in aanbouw (2011: 354).

AM

Kernactiviteiten

ontwikkelen van woningen, inclusief woongebieden

Hoofdkantoor

Nieuwegein

Vestigingen

Amsterdam, Rotterdam, Terneuzen, Zwolle

Projecten

meer dan 100 projecten in uitvoering, waaronder De Studio, Amsterdam; 100hoog, Rotterdam; Fourty5High, Amersfoort; Kraanbolwerk, Zwolle; Carolus, 's-Hertogenbosch

Medewerkers

circa 160

AM was in 2012 actief in een verder krimpende markt. De Nederlandse vastgoedmarkt bleef in de greep van de slechte economie, dalende huizenprijzen, de monetair onzekerheid, het dalende consumentenvertrouwen en de teruglopende leencapaciteit bij particulieren voor hypotheek.

Inspelend op deze veranderende markt-omstandigheden voerde AM begin 2012 de zogenoemde focusstrategie in, waarmee de onderneming zich nadrukkelijker richt op de economische kerngebieden in Nederland. Tevens voorziet de focusstrategie in het verder verlagen van het geïnvesteerde vermogen in projecten en grondvoorraad. Daarnaast is met de uitwerking van het AM Nieuw Business Model de focus op de klant versterkt.

AM betreft zowel de belegger als de particulier eerder en nadrukkelijker bij het ontwikkelingsproces, om kansrijke projecten met een kortere voorbereidingstijd en tegen lagere kosten te kunnen aanbieden. Het bedrijf zet daarvoor nieuwe methoden van marketing en e-business in, waaronder crowd sourcing. Deze worden nu al met succes benut bij projecten als Kraanbolwerk in Zwolle, Haarzicht in Utrecht en Merici in Bergen. Het advies aan en de begeleiding van de

particuliere woonconsument krijgt meer nadruk via persoonlijke verkoopbegeleiding.

Hoewel de woningmarkt als geheel een laag volume kende, boekte AM op diverse locaties verkoopsuccessen. Zo werden alle 170 appartementen in de eerste fase van De Studio in Amsterdam in 2012 verkocht. AM en Stadgenoot transformeren het voormalige GAK-kantoor in Bos en Lommer aan de westelijke ringweg naar een complex met 320 studenten- en starterswoningen en bijbehorende voorzieningen. Ook met het project Villa Mokum in het Amstelkwartier in Amsterdam speelt AM in op het tekort aan kwalitatief goede en betaalbare huisvesting voor studenten en starters.

In Heemstede ging de realisatie van het woon- en zorgcomplex Nieuw Overbos van start, waarvan AM met Stichting Sint Jacob en Syntrus Achmea Real Estate & Finance initiatiefnemer is. Dit project omvat circa 120 woningen en 200 parkeerplaatsen in een vernieuwde landschappelijke setting. Andere projecten waar met nieuwe fasen van de realisatie kon worden gestart na goede verkopen, waren onder meer OPZUID in Amsterdam, DEO NEO en De Entree in Haarlem, Schelphoek in Alkmaar, Louis Davidscarré in Zandvoort, Villapark Eikelenburgh in Rijswijk, Wilgenwende in Dordrecht, Carolus in 's-Hertogenbosch, Thorbeckepark in Utrecht, Fourty5High in Amersfoort en Enka en Kernhem in Ede. In het centrum van Hilversum werden de vijf woontorens van Entrada opgeleverd. Bij veel van deze projecten is de uitvoering in handen van zusterondernemingen.

AM Real Estate Development

Kernactiviteiten

ontwikkelen van commercieel vastgoed

Hoofdkantoor

Utrecht

Projecten

circa 5 projecten per jaar in uitvoering, waaronder in 2012 hoofdkantoor Capgemini Nederland, Utrecht; Nieuw Zaailand, Leeuwarden; Centrumplan Brouwerspoort, Veenendaal; De Voorwaarts, Apeldoorn

Medewerkers

circa 55

AM Real Estate Development richt zich op de ontwikkeling van commercieel vastgoed en werkt voortdurend aan de (her-) ontwikkeling en verbetering van kantoren, winkelcentra en multifunctionele projecten. Om de activiteiten in deze markt te bundelen, gingen IPMMC Vastgoed en AM Real Estate Development in 2011 samen onder de naam AM Real Estate Development. Het in Utrecht gelegen kantoor werd gehonoreerd met de Betonprijs 2011.

Begin 2012 gaven AM Real Estate Development, BAM Utiliteitsbouw en BAM Techniek gezamenlijk het officiële startsein voor de bouw van het nieuwe Nederlandse hoofdkantoor van Capgemini in Utrecht. Bij de ontwikkeling van het gebouw zijn toepassing van het nieuwe werken en duurzaamheid leidende principes geweest. Het kantoor van circa 21.000 m² heeft het prestigieuze BREEAM-NL ontwerpcertificaat Very Good behaald. In Enschede werd het nieuwe Rabobankkantoor aan de Zuiderval opgeleverd. Het kantoor van circa 6.000 m² voldoet aan hoge eisen op het gebied van duurzaamheid.

Het afgelopen jaar werd de start bouw van een aantal ontwikkelingen gevierd waaronder de eerste fase van het winkelcentrum De Voorwaarts in Apeldoorn. Het eerste deelproject wordt direct tegen het Omnisportcentrum gebouwd en bestaat uit voornamelijk grootschalige winkels, horeca



AM Real Estate Development,
BAM Utiliteitsbouw (in combinatie).
Nieuw Zaailand, Leeuwarden.



AM, BAM Woningbouw.
Het Bordes, 39 appartementen,
2 penthouses, 6 kadeappartementen en
een halfverdiepte parkeergarage,
Ridderkerk.

AM Real Estate Development, AM, BAM Utiliteitsbouw, BAM Woningbouw.
Bernard van Kreelpoort in centrumplan Brouwerspoort, Veenendaal.



AM, BAM Woningbouw.

55 woningen Hoogh Waalre.

Architecten: LSWA, F. Woudstra, Van Woerkom De Brouwer.



AM, BAM Woningbouw.

Blokhoeve The Edge, Nieuwegein. Architect: Groosman Partners.



en leisure. Banne Centrum, het multifunctionele complex met woningen, winkels, buurttheater, bibliotheek, activiteiten-centrum, naschoolse opvang en parkeergarages in Amsterdam-Noord, bereikte dit jaar het hoogste punt.

Tevens werd de opening gevierd van centrumprojecten Brouwerspoort in Veenendaal en Nieuw Zaailand in het hart van Leeuwarden. Beide projecten zijn voorbeelden van ontwikkelingen waarbij de combinatie van kennis, intensieve samenwerking en vertrouwen met partners tot successen hebben geleid.

In 2012 heeft AM Real Estate Development flinke stappen voorwaarts gezet in de (her)ontwikkeling van winkelcentra in Nederland. Enkele voorbeelden hiervan zijn het winkelcentrum Muntplein in Nieuwegein, Lange Wemen in Hengelo, De Citadel in Nijmegen, Noorderarcade in Alkmaar en de Nieuwe Haagse Passage in Den Haag. Ook werd groen licht gegeven voor de ontwikkeling van winkelcentrum Clinckhoeff in IJsselstein.

IPMMC Consult, een onderdeel van AM Real Estate Development, is een integrale dienstverlener op het gebied van consultancy, projectmanagement, huisvestingsadvies en concepten. IPMMC Consult is betrokken bij diverse omvangrijke huisvestingstrajecten, zoals de totale rebranding van de inrichting van ruim 280 ING-bankwinkels in Nederland. Ook bij het voeren van het projectmanagement over de bouw van advocatenkantoor De Brauw Blackstone Westbroek en de renovaties van het advocatenkantoor van Allen & Overy in Amsterdam en het kantoor van FrieslandCampina in Amersfoort heeft IPMMC Consult bewezen succesvol te zijn.

➤ Kairos

Kernactiviteiten

projectontwikkeling

Hoofdkantoor

Wilrijk, België

Projecten

circa 12 projecten in uitvoering, waaronder Vlaams Administratief Centrum, Gent; Ambassadegebouw Duitse deelstaat Hessen, appartementen Hooikaai/Werfkaai, Brussel; serviceflats en dienstencentra, Antwerpen; Wolvengracht, Brussel; Rijksarchief, Gent en Namen

Medewerkers

circa 10

Kairos behoort reeds geruime tijd tot de grootste en meest succesvolle spelers op de Belgische vastgoedmarkt. In deze markt kan Kairos zijn aandeel en rentabiliteit mede door diversificatie in verschillende marktsegmenten bestendigen. Zo is Kairos buiten de kantoormarkt ook actief in de residentiële markt en de zorgsector en neemt de onderneming tevens deel in specifieke projecten (zoals scholen en archieven).

Op de kantorenmarkt blijft Kairos nadrukkelijk aanwezig door onder meer de uitvoering van het Vlaams Administratief Centrum te Gent. Dit project in hedendaagse architectuur omvat 37.000 m² vloeroppervlakte voor de Vlaamse overheidsdiensten. In Brussel ziet de Duitse deelstaat Hessen het nieuwe kantoorcomplex gestaag vorderen, een project van 5.750 m² gelegen in de Europese Wijk.

In de residentiële markt werden de eerste twee fasen van project Genèvepark te Evere (in totaal 356 appartementen) afgewerkt met succesvolle verkoopcijfers. De 65 appartementen aan de Hooikaai te Brussel werden voltooid en het project de Gerlache (56 appartementen), eveneens te Brussel, werd opgestart. Medio 2012 ging het project Orée Gardens van start. Dit prestigieuze project telt 45 loft-

appartementen gelegen in de residentiële woonwijk te St-Pieters-Woluwe (Brussel).

Eveneens medio 2012 startte het project aan de Wolvengracht te Brussel. Dit project gelegen aan de Muntschouwburg is een gemengde ontwikkelingsportefeuille van appartementen, kantoren en commerciële ruimtes.

Binnen de zorgsector werden in Deurne (bij Antwerpen) 312 serviceflats voor senioren opgeleverd. De overige 200 flats zijn gepland voor 2013 en 2014. Medio 2012 werd Kairos in consortium geselecteerd voor het nieuwe ZNA-ziekenhuis in Antwerpen, een hospitaal van 65.000 m² met bijhorende functies.

Bijzondere ontwikkelingsprojecten betreffen de realisering van de Rijksarchieven te Namen en te Gent. Tevens werd, eveneens na een selectieprocedure, Kairos geselecteerd voor de DBFM-opdracht van een schoolproject (Kasterlinden) te St-Agatha-Berchem, waarbij de overheid dit project huurt van Kairos voor 27 jaar.

➤ BAM Properties

Kernactiviteiten

vastgoedontwikkeling

Hoofdkantoor

Glasgow, Schotland

Vestigingen

Bristol, Londen

Projecten

circa 10 projecten in uitvoering, waaronder kantoor Chiswick Green, West-Londen; kantoor 110 Queen Street, Glasgow; kantoor Fore, Solihull; studentenhuusvesting, Durham

Medewerkers

circa 10

Een door BAM Properties op risico ontwikkeld kantoor in Chiswick Green, West-Londen, is in het voorjaar van 2012 gereed gekomen en trok onmiddellijk veel belangstelling van gebruikers vanwege de locatie en de duurzame eigenschappen. In het najaar zijn vijf van de zes kantoorverdiepingen verhuurd aan het internationale satellietbedrijf Viasat, op basis van een vijftienjarige huurovereenkomst. In december heeft BAM Properties het ontwikkelingsproject verkocht aan PRUPIM, de vastgoedfondsbeheerder van M&G Investments. In 2010 was BAM Properties de eerste ontwikkelaar om de activiteiten in West-Londen te hervatten na een periode van economische neergang, omdat het bedrijf vaststelde dat er potentieel voldoende vraag zou zijn. Het succes van het ontwikkelingsproject Chiswick Green toont aan dat deze beoordeling juist was.

Glasgow City Council heeft toestemming verleend voor de planning van de voorgenomen ontwikkeling van een zeven verdiepingen tellend kantoorgebouw van 13.656 m² met winkelruimte op de begane grond in Queen Street, in het hart van de belangrijkste zaken- en winkelwijk van Glasgow. BAM Properties heeft in december aangekondigd, dat dit project in januari 2013 een aanvang neemt. De onderneming heeft een financierings-

bijdrage van ruim € 11 miljoen (£ 9,6 miljoen) verworven van Scottish Partnership for Regeneration in Urban Centres (SPRUC) Fund, het Schotse fonds voor stedelijke herontwikkeling, dat gezamenlijk wordt beheerd door de Schotse overheid en het Europese Fonds voor Regionale Ontwikkeling. Queen Street wordt beschouwd als een ontwikkeling die buitenlandse investeringen in Glasgow zal aantrekken en dat heeft geleid tot veel positieve publiciteit voor BAM in Schotland. Aan het eind van het verslagjaar waren de onderhandelingen met een vooraanstaande Schotse professionele dienstverlener over voorintekening voor de huur van een verdieping in dit ontwikkelingsproject in de laatste fase.

In september heeft BAM Properties ruim 800 m² kantoorruimte verhuurd aan het staal- en mijnbouwbedrijf ArcelorMittal in het door de onderneming ontwikkelde kantoor FORE in de West-Midlands. Onderhandelingen zijn gaande over de verhuur van ruim 2.700 m² in het ontwikkelde kantoor Aztec West, Bristol.

In 2013 zal BAM Properties zich concentreren 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.



Kairos, Interbuild, BAM Woningbouw.
193 serviceflats Gallifort, Deurne,
voor Zorgbedrijf Antwerpen.

BAM Properties, BAM Construction.
Kantoor FORE, Solihull.



AM Real Estate Development,
BAM Utiliteitsbouw, BAM Techniek.
Rabobank Enschede-Haaksbergen,
Zuiderval, Enschede.



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)	2012	2011
Opbrengsten	476	508
Resultaat vóór belastingen	13,6	10,5
Marge vóór belastingen	2,9%	2,1%
Orderportefeuille (ultimo)	865	908

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



Eind 2012 had BAM 36 pps-projecten in portefeuille, waarvan 29 worden beheerd door BAM PPP. De overige zeven betreffen contracten met een zeer beperkte eigen-vermogensbijdrage. Deze worden beheerd door zustermaatschappijen, die ook verantwoordelijk zijn voor bouw en onderhoud binnen het contract.

In 2012 is de pps-portfolio uitgebreid met:

- verdubbeling van de provinciale weg N33 in Nederland;
- nieuwbouw Hoge Raad in Den Haag;
- Scholenbundel 3 in Ierland, bestaande uit acht nieuwe scholen op zeven locaties.

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

De joint venture met pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM heeft goede vooruitgang geboekt in 2012. Twee lopende projecten zijn overgedragen en drie nieuwe projecten zijn verworven. De joint venture biedt BAM PPP tweeledig voordeel, aangezien het enerzijds een sterke positie verschaft voor de verwer-

ving 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

Ondanks de voortdurende economische onzekerheid bleef de pps-markt in 2012 robuust. De markt zal, naar verwachting, in 2013 een aantrekkelijk niveau bieden voor het uitbrengen van nieuwe projectaanbiedingen. Nederland en België vormen naar verwachting de meest actieve markten. Engeland zal waarschijnlijk een betere projectstroom tonen na de recente aankondiging van PF2, het Britse overheidsprogramma Private Finance 2. De stroom projecten in Schotland is constant. In Ierland komen sinds de financiële crisis van 2010 de eerste projecten op de markt. De Duitse en Zwitserse markten blijven verdere mogelijkheden bieden voor een gestage groei.

Portfolio financiële prestaties BAM PPP

Het door BAM PPP geïnvesteerde eigen vermogen in projecten bedraagt ultimo 2012 €115 miljoen. Hiervan heeft BAM PPP in het afgelopen boekjaar € 38 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 € 130 miljoen. Hiervan is een bedrag van € 15 miljoen gecommiteerd door PGGM

en dit zal aan PGGM worden overgedragen op het moment dat BAM PPP de investering in het eigen vermogen van het project doet. Het netto gecommiteerde vermogen van BAM PPP, zonder het commitment van PGGM, bedraagt € 115 miljoen.

Het totale geïnvesteerde en gecommiteerde vermogen is € 245 miljoen. Naar verwachting zal, conform de joint venture-overeenkomst, een aanzienlijk deel van het geïnvesteerde en gecommiteerde vermogen de komende jaren via de joint venture aan PGGM worden overgedragen.

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 € 330 miljoen.

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

Business development

De huidige portfolio levert voor BAM PPP rendement op geïnvesteerd vermogen, maar per eind 2012 ook een orderportefeuille van € 565 miljoen bouwomzet en € 2,4 miljard facilitymanagementdiensten en levenscyclusbeheer voor BAM-zusterbedrijven. Momenteel werkt BAM PPP aan

twintig biedingen. Hiermee is een potentieel geïnvesteerd vermogen van € 373 miljoen gemoeid, geschatte bouwopbrengsten van € 3,1 miljard en geschatte facilitymanagementopbrengsten (exclusief levenscyclusbeheer) van € 3,7 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.

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. 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

Portfolio financiële prestaties BAM PPP 2012 (in € miljoen)

	Nominaal	Verdisconteerd
Geïnvesteerd (eigen) vermogen	115	
Gecommiteerd (eigen) vermogen	130	
Totaal geïnvesteerd en gecommiteerd vermogen (a)	245	234
Toekomstige vermogenskasstroom (b)	1.130	330
Ongerealiseerde waarde (b) - (a)		96

Directors' valuation 2012 (in € miljoen)

Waarde per december 2011	304
Ontvangen dividenden en aflossingen vanaf december 2011	(10)
Desinvesteringen vanaf december 2012	(14)
Wisselkoersverschillen	2
Herwaardering directors' valuation per december 2011	281
Waarde per december 2012	330
Toename/(afname) waarde portfolio	49
Nieuw toegevoegde projecten	28
Herwaardering 2012 ¹	21
Toename/(afname) waarde portfolio	49

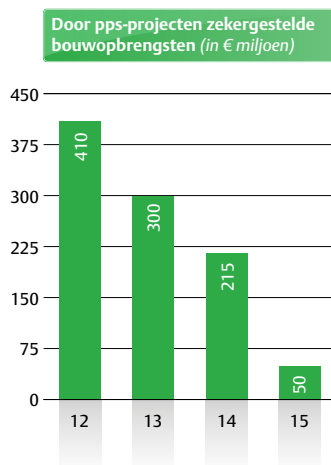
¹ De herwaardering 2012 bestaat uit een combinatie van factoren, waaronder:

- Tijdswaarde 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.

berekend, aangezien de onderneming beschikt over actuele marktinformatie (onder andere uit het overleg en de overeenkomst met PGGM).

Gevoeligheden

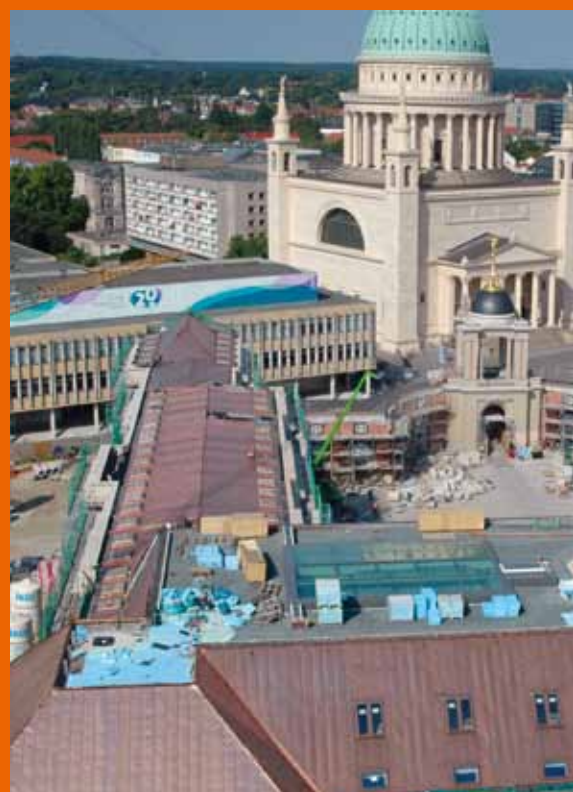
Onderstaande tabel toont de gevoeligheid van de directors' valuation indien de disconteringsvoet bij alle projecten tegelijkertijd met plus en min respectievelijk 1 en 2 procent wordt aangepast.



Gevoeligheid	Waarde portfolio (in € miljoen)	Waardeverschil (in € miljoen)
-1%	364	34
-2%	399	69
+1%	310	(20)
+2%	289	(41)



BAM PPP, Wayss & Freytag Ingenieurbau (in combinatie).
Af- en toeritten Dittersdorf op A9 Triptis-Schleiz
wegverbreding.



BAM PPP, BAM Deutschland (in combinatie).
Parlementsgebouw Brandenburg, Potsdam.

Acquisities en desinvesteringen

Acquisities

BAM Immobilien-Dienstleistungen GmbH, de dochteronderneming van BAM Deutschland die is gespecialiseerd in facility management, heeft op 16 februari 2012 75 procent verworven van het aandelenkapitaal in MR Facility Services GmbH, gevestigd in Hallbergmoos, nabij München.

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

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

Na balansdatum heeft BAM Construct UK Ltd de facility-managementspecialist Sutton Group Ltd en dochteronderneming Sutton Maintenance Ltd overgenomen.

De acquisitie van Sutton Group zal naar verwachting € 16 miljoen bijdragen aan de omzet die BAM in het Verenigd Koninkrijk behaalt met facility management. Het aantal medewerkers neemt met meer dan honderd toe. Sutton is opgericht in 1978 en opereert vanuit vier vestigingen in Londen, Luton, Manchester en Glasgow. Sutton biedt opdrachtgevers technische en huishoudelijke diensten en 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 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.

Desinvesteringen

Koninklijke BAM Groep heeft op 29 februari 2012 overeenstemming bereikt met Bilfinger over de verkoop van advies- en ingenieursbureau Tebodin. De overnamesom bedraagt € 145 miljoen. BAM en Bilfinger hebben de transactie op 24 april 2012 afgerond.

Corporate governance

De raad van commissarissen en de raad van bestuur zijn verantwoordelijk voor de corporate-governancestructuur van de vennootschap en voor de naleving daarvan. De hoofdlijnen van deze corporate-governancestructuur worden elk jaar in het jaarrapport uiteengezet en zijn gepubliceerd op de website van de vennootschap. De raad van commissarissen en de raad van bestuur

onderschrijven de principes en best-practice-bepalingen van de Nederlandse corporate-governancecode (hierna 'de code'). Een enkele bepaling van de code wordt 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 informatieverstrekking aan de raad van commissarissen. In het jaarrapport geeft de raad van bestuur een beschrijving van de voornaamste risico's gerelateerd aan de strategie van de vennootschap, de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de voornaamste risico's in het boekjaar en eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd, welke significante wijzigingen zijn aangebracht en welke belangrijke verbeteringen zijn gepland.

De Groep 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 76 en pagina 140 van het jaarrapport toegelicht in samenhang met de door de Groep genomen beheersmaatregelen. Ten aanzien van de financiële verslaggevingrisico's bevat de risicoparagraaf in het jaarrapport een verklaring van de raad van bestuur als bedoeld in bepaling II.1.5 van de code.

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

De raad van bestuur van de vennootschap kan bestaan uit vier tot vijf leden, welk aantal de raad van commissarissen in de huidige

omstandigheden, mede gezien de omvang en het internationale karakter van de Groep, passend acht.

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

Schakel & Schrale.

Museum aan het Vrijthof, Maastricht. Architect: SATIJNplus.



BAM Infratechniek.

Sonderingswerkzaamheden voor aanleg vrije busbaan,
Santpoort-Noord.



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

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

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

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

Bij de vaststelling van het variabele deel van de beloning van leden van de raad van bestuur is het uitgangspunt om een en ander te koppelen aan vooraf bepaalde, beoordeelbare en beïnvloedbare doelen, met een verantwoorde balans tussen een focus op de korte

en een focus op de lange termijn. De raad van commissarissen analyseert de mogelijke uitkomsten van de variabele beloningscomponenten en de gevolgen daarvan voor de bezoldiging van de bestuurders. De raad van commissarissen stelt de hoogte en de structuur van deze bezoldiging mede vast aan de hand van scenarioanalyses en met inachtneming van de beloningsverhoudingen binnen de Groep en neemt daarbij financiële en niet-financiële indicatoren in overweging die relevant zijn voor de doelstellingen van de Groep. Naast een jaarlijkse variabele beloning bevat het remuneratiepakket van leden van de raad van bestuur tevens een beloningsplan dat verbeteringen op de lange termijn belooft.

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

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

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

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

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

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

De vennootschap verstrekt geen persoonlijke leningen of garanties aan leden van de raad van bestuur, het management en overige medewerkers. De Groep kent voor leden van de raad van bestuur, het management en overige medewerkers de gebruikelijke vrijwaringen en verzekeringen met betrekking tot de normale uitoefening van het bedrijf.

Principes en best-practice-bepalingen met betrekking tot tegenstrijdige belangen worden onderschreven. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de vennootschap en leden van de raad van bestuur dienen te worden vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de raad van bestuur spelen, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor het betreffende lid van de raad van bestuur, behoeven de goedkeuring van de raad van commissarissen. Het reglement van de raad van bestuur bevat een gedetailleerde regeling van de wijze waarop in geval van mogelijke tegenstrijdige belangen dient te worden gehandeld. In dit reglement staat onder meer aangegeven in welke gevallen het om een tegenstrijdig belang kan gaan, de wijze van melding door een lid van de raad van bestuur van een tegenstrijdig belang, de afzijdigheid van het betreffende lid van de raad van bestuur bij de 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 orderportefeuille, belangrijke inschrijvingen, bijzondere projecten, probleemgebieden, belangrijke claims en juridische procedures) en de financiële rapportage aan de hand van het operationeel plan van dat jaar (kwartaalrapportages,

balans en winst-en-verliesrekening, liquiditeiten, kapitaalsbeslag en garanties).

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

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

De raad van commissarissen kan bestaan uit vijf tot zeven leden, welk aantal de raad van commissarissen in de huidige omstandigheden, mede gezien de omvang en het internationale karakter van de Groep, passend acht.

De leden van de raad van commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering op voordracht van de raad van commissarissen, welke voordracht wordt gedaan op basis van de profielschets. Deze profielschets wordt bij vaststelling (en bij wijziging) door de raad besproken in de algemene vergadering en met de ondernemingsraad. De algemene vergadering en de ondernemingsraad hebben het recht kandidaten aan te bevelen om op de voordracht van de raad van commissarissen te worden geplaatst.

De algemene vergadering kan de voordracht van de raad van commissarissen afwijzen met als gevolg dat de raad van commissarissen een nieuwe voordracht moet opmaken. De ondernemingsraad heeft een versterkt aanbevelingsrecht betreffende een derde van de leden van de raad van commissarissen. Wijst de raad van commissarissen de aanbeveling af dan treden de raad en de ondernemingsraad in overleg en doet de ondernemingsraad een nieuwe aanbeveling. Bereiken de raad van commissarissen en de ondernemingsraad geen overeenstemming dan beslist uiteindelijk de Ondernemingskamer.

BAM Civiel, BAM Rail, BAM Advies & Engineering, BAM Infraconsult, BAM Infratechniek, BAM Milieu, BAM Materieel.

Aanleg winkelpassages onder het spoor als 'poortvrije-verbinding' (geen ov-chipkaart nodig) tussen IJ-zijde en centrumzijde van Centraal Station Amsterdam.



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 draagt zorg voor een introductieprogramma voor commissarissen die voor de eerste maal worden benoemd als bedoeld in bepaling III.3.3. Voor het overige wordt aan deze bepaling invulling 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

Galère (in combinatie).

Restauratie Koninklijke Waalse Opera, Luik.



de wijze waarop in geval van mogelijke tegenstrijdige belangen dient te worden gehandeld.

De vennootschap heeft regels opgesteld met betrekking tot het bezit van en transacties in effecten door leden van de raad van commissarissen en leden van de raad van bestuur anders dan die uitgegeven door de vennootschap.

Deze regels zijn opgenomen in het BAM-reglement inzake het bezit van en transacties in effecten.

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

De vennootschap verstrekt geen persoonlijke leningen of garanties aan leden van de raad van commissarissen.

De Groep kent voor leden van de raad van commissarissen de gebruikelijke beroepsaansprakelijkheidsverzekering.

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.

De auditcommissie beoordeelt onder meer:

- de werking van de interne risicobeheersings- en controle-systemen;
- de financiële informatieverschaffing door de vennootschap, waaronder de jaarrekening, de kwartaalcijfers en het proces van totstandkoming van deze informatie;
- de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant;
- het auditproces en het auditplan;
- de relatie met de externe accountant;
- het proces waarmee de vennootschap de naleving van wet- en regelgeving en de eigen gedragscode bewaakt;

- het beleid met betrekking tot belastingplanning;
- de toepassing van de informatie- en communicatietechnologie;
- de financiering van de Groep;
- 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 werkmatschappijen en daarmee, wat functieniveau betreft, gelijk te stellen functionarissen. Voorts doet de remuneratiecommissie een voorstel voor een remuneratierapport, waarin verslag wordt gedaan van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in praktijk is gebracht.

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

- selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake commissarissen en leden van de raad van bestuur;
- omvang en samenstelling van de raad van commissarissen en raad van bestuur en een profielschets van de raad van commissarissen;
- de beoordeling van het functioneren van individuele commissarissen en leden van de raad van bestuur;
- (her)benoemingen van leden van de raad van commissarissen en leden van de raad van bestuur;
- aanvaarding door een lid van de raad van bestuur van het lidmaatschap van de raad van commissarissen van een beursgenoteerde vennootschap;
- tegenstrijdige belangen die kunnen ontstaan bij de aanvaarding door leden van de raad van commissarissen van andere functies. Tevens houdt de commissie toezicht op het beleid van de raad van bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management.

Aandeelhouders

De principes en best-practice-bepalingen van hoofdstuk IV van de code met betrekking tot (de algemene vergadering van) aandeelhouders worden door de vennootschap onderschreven. Principe IV.2 en de daaruit volgende best-practice-bepalingen betreffen de certificering van aandelen. De vennootschap heeft geen met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen. Koninklijke BAM Groep kent geen stemrechtbeperkende bepalingen. Voor elk aandeel kan één stem worden uitgebracht.

Het kapitaal bestaat uit gewone aandelen en (op dit moment niet uitgegeven) preferente aandelen B en F. De gewone aandelen zijn genoteerd aan NYSE Euronext in Amsterdam. Opties op gewone aandelen worden tevens verhandeld aan de Amsterdamse optiebeurs van NYSE Liffe.

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

Daarnaast blijft het stemmen bij volmacht voor aandeelhouders een goed mechanisme om hun stem te laten horen in vergaderingen waarin zij niet aanwezig kunnen zijn, zodat de vennootschap kennis kan nemen van hun opvattingen. De vennootschap nodigt aandeelhouders in de oproeping tot aandeelhoudersvergaderingen uit om gebruik te maken van de mogelijkheid een volmacht te geven, zorgt ervoor dat steminstructieformulieren kunnen worden opgevraagd en dat deze formulieren eveneens elektronisch beschikbaar zijn.

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

De vennootschap biedt aandeelhouders voorts de mogelijkheid om voorafgaand aan de vergadering stem uit te brengen. In de vergadering wordt in de regel elektronisch gestemd.

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

vennootschap in de vergadering zullen worden beantwoord.

Voorafgaande goedkeuring van de algemene vergadering is vereist voor besluiten omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming, waaronder de (vrijwel gehele) overdracht van de onderneming, het aangaan van een duurzame, van ingrijpende betekenis voor de vennootschap zijnde, samenwerking en het nemen of afstoten van een deelneming ter waarde van ten minste een derde van het bedrag van de op de geconsolideerde balans verantwoorde activa. Indien een serieus onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming, ter waarde van ten minste 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.

BAM International.**Aanleg haven Aqaba, Jordanië.**

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 elke kwartaal- en halfjaarrapportage betracht de vennootschap grote terughoudendheid met het voeren van gesprekken met beleggers, analisten of pers over de algehele gang van zaken van de vennootschap. Analistenrapporten en taxaties van analisten worden niet vooraf door de vennootschap beoordeeld, van commentaar voorzien of gecorrigeerd, anders dan op feitelijkeheden.

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 van de raad van bestuur 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 bieder om inzage te krijgen in de gegevens van de vennootschap onverwijld bespreken.

Met betrekking tot beschermingsmaatregelen tegen ongewenste ontwikkelingen die de zelfstandigheid, continuïteit en/of identiteit

van de Groep zouden kunnen aantasten beschikt de vennootschap over de mogelijkheid tot uitgifte van preferente aandelen B.

Aan Stichting Aandelenbeheer BAM Groep werd in 1993 een calloptie verstrekt tot het nemen van preferente aandelen B. In 2008 werd voormelde stichting door de vennootschap het recht van enquête verleend. De gegevens over beschermingsmaatregelen staan vermeld op pagina 209 van het jaarrapport.

Financiële verslaggeving en rol van de accountant

De principes en best-practice-bepalingen met betrekking tot de financiële verslaggeving worden onderschreven.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de openbaar gemaakte financiële berichten. De raad van commissarissen ziet er op toe dat de raad van bestuur deze verantwoordelijkheid vervult.

De principes en best-practice-bepalingen met betrekking tot de rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant worden eveneens onderschreven.

Benadrukt wordt dat de externe accountant aanwezig zal zijn in de jaarlijkse algemene vergadering om daarin te kunnen worden bevraagd door aandeelhouders over zijn verklaring van getrouwheid van de jaarrekening.

De vennootschap beschikt niet over een interne auditfunctie. De auditcommissie evalueert jaarlijks of daaraan behoefte bestaat. Aan de hand van deze evaluatie doet de raad van commissarissen hierover, op voorstel van de auditcommissie, een aanbeveling aan de raad van bestuur en neemt deze op in het verslag van de raad van commissarissen.

De externe accountant woont de vergaderingen van de raad van commissarissen bij waarin de jaarrekening en de halfjaarcijfers aan de orde komen. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen van de jaarrekening 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 kwartaalcijfers in de auditcommissie. De externe accountant kan, na een verzoek daartoe aan de voorzitter van de auditcommissie, ook bij andere vergaderingen van de auditcommissie aanwezig zijn. De externe accountant ontvangt de financiële informatie die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de kwartaal- en halfjaarcijfers en wordt in de gelegenheid gesteld daarop te reageren. De binnen het externe accountantskantoor verantwoordelijke partner kan maximaal zeven jaren achtereen de jaarrekening van de Groep controleren.

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

BAM Woningbouw.

227 studenteneenheden Cederlaan, Eindhoven.

**Wft-verklaring**

Ter voldoening aan zijn wettelijke verplichtingen op grond van artikel 2:101 lid 2 Burgerlijk Wetboek en artikel 5:25c lid 2 sub c van de Wet op het financieel toezicht (Wft) verklaart ieder lid van de raad van bestuur dat voor zover 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 2012, de gang van zaken gedurende het boekjaar 2012 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 1 op pagina 7. Aan de aandelen waarin het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is verdeeld, zijn geen andere rechten verbonden dan uit de wet voortvloeien, behoudens de regeling als vermeld in artikel 32 van de statuten omtrent de bestemming van de winst ten aanzien van de preferente aandelen B en de preferente aandelen F. Hieronder volgt een samenvatting van artikel 32 van de statuten.

Uit de winst die in enig boekjaar is behaald, wordt allereerst, zo mogelijk, op de cumulatief preferente aandelen B uitgekeerd het hierna te noemen percentage van het verplicht op die aandelen, per de aanvang van het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, gestorte bedrag. Het hiervoor bedoelde percentage is gelijk aan het gemiddelde van de EURIBOR-percentages voor kasgeldlenin-

gen 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 ommekeer 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 erop 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 209 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 2 op pagina 7.

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 62 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 62 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 25 april 2012 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 25 april 2012 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-controlclause voorkomt. Mede in relatie tot de totale omvang van de Groep worden deze clausules niet als belangrijk beschouwd in de zin van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn.

Change-of-controlbepalingen in arbeidsovereenkomsten

Noch met bestuurders noch met medewerkers van de vennootschap zijn overeenkomsten gesloten die voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod op de vennootschap.

BAM Woningbouw.

Verbouw De Fabriek van Delfshaven tot bedrijfsverzamelgebouw, Rotterdam.



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 wat in de branche gebruikelijk kan worden geacht. Het risicomanagementsysteem van de Groep richt zich op het identificeren van kansen en bedreigingen en het beheer ervan. Effectief risicomanagement stelt BAM in staat om kansen in een goed gecontroleerde omgeving te verzilveren.

Het intensiveren van het risicomanagement is een van de belangrijke pijlers van de strategische agenda 2013-2015, die op pagina 18 wordt toegelicht. Dit richt zich niet alleen op het verbeteren van processen, maar ook op het creëren van de juiste houding en van bewustzijn bij de werkmaatschappijen. Het risicomanagementsysteem voorziet in een platform, waarin kennis en kunde 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 risicomanagementraamwerk opgezet en geïmplementeerd. Dit raamwerk is gebaseerd op COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Het is verankerd in de reguliere planning- en control-cyclus en omvat 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 van 28 gedefinieerde risicogebieden, passend 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 aangereikt aan de werkmaatschappijen die actief zijn in de specifieke sectoren en geografische gebieden van de activiteitenmatrix. Zij vertalen de Groepsstrategie naar hun eigen specifieke activiteiten en omgeving en toetsen deze (afgeleide) strategie vervolgens aan de hand van het voornoemde BAM-risicoregister.

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

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

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.

Algemene beheersmaatregelen

De Groep hanteert diverse algemene beheersmaatregelen binnen de risicobeheersings- en controlesystemen. Als eerste zijn dit de Ondernemingsprincipes die representeren waarin de Groep gelooft, waar de Groep voor staat en de manier waarop de Groep werkt. Samen met de Gedragscode integriteit vormt dit een belangrijk element voor de interne omgeving waar in het risicomanagement plaatsvindt.

Een tweede algemeen beheersinstrument wordt gevormd door richtlijnen en instructies van de Groep aan het management van de werkmaatschappijen en de terugkoppeling. 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 beoordeeld – en zo nodig aangepast – op basis van wijzigingen in de risicobereidheid om de doelstellingen te halen, het risicoprofiel of wijzigingen in de interne organisatie. 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.

Tot slot heeft de Groep diverse verzekeringsprogramma's die zich richten op aansprakelijkheid, ontwerpaansprakelijkheid (professional indemnity), construction all risks (CAR), (drijvend) materieel en brand. Een gespecialiseerde afdeling 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 de werkmaatschappijen over hun schadehistorie om zich te kunnen blijven verbeteren. Over de verzekeringsprogramma's van Koninklijke BAM Groep vindt frequent overleg plaats met de professionele assurantiemakelaardij.

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 BAM. Vanuit risicospreiding biedt BAM in beginsel op projecten groter dan € 500 miljoen in combinatie met solide en solvabele partners.

Met de publiekprivate samenwerking (pps) investeringen beoogt BAM bouwvolume voor de werkmaatschappijen te creëren. De intentie van BAM 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 is onlosmakelijk verbonden aan de bouw. BAM blijft investeren in vastgoedprojecten voor zover deze winstgevend zijn en er vooraf een plausibele en winstgevende exit-strategie gedefinieerd is.

Buiten de thuismarkten wil BAM wereldwijd investeren in bepaalde niches, voor zover deze aansluiten op de eigen Ondernemingsprincipes.

In bijna alle gevallen wordt niet-verliesgevend ingeschreven op nieuwe projecten.

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

Algemene risico's en beheersmaatregelen voor projecten, vastgoed en publiekprivate samenwerking

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 resultaten. 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 projectenorganisatie, die dicht op de projecten en in de markten opereert.

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

Inschrijvingen op grote projecten of projecten met bijzondere risico's worden vooraf ter goedkeuring aan de raad van bestuur voorgelegd. Tijdens de uitvoering beoordeelt het projectteam periodiek en systematisch de kansen en risico's van het project. Het projectteam treft, indien nodig, maatregelen om nieuw geïdentificeerde risico's te 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 raad van bestuur.

Of aangenomen projecten tot een goed einde worden gebracht, hangt in belangrijke mate af van de kwaliteit van medewerkers en management. Om op een gestructureerde en effectieve manier getalenteerde medewerkers aan te trekken, uit te dagen en te ontwikkelen, besteedt Koninklijke BAM Groep veel aandacht aan het humanresourcesbeleid, zoals dit op pagina 87 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 standaardcon-

tracten 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 Koninklijke BAM Groep waarborgen strikte procedures dat de contractuele voorwaarden van de afgegeven garanties voldoen aan de specifieke richtlijnen van de onderneming.

Koninklijke BAM Groep koopt op jaarbasis ruim 75 procent van de omzet in bij leveranciers en onderaannemers. Deze partijen hebben grote invloed op de projecten, zowel in technische als in financiële zin. De Groep streeft naar goede samenwerking met leveranciers en onderaannemers om het bouwproces optimaal te 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 raamcontracten waarin afspraken over prijzen en voorwaarden (zoals levertijden, facturering, risico's en bonuskortingen) zijn gemaakt. Op projectniveau kunnen binnen de raamcontracten projectgebonden opdrachten worden geplaatst.

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

Werkmaatschappijen beperken de betalingsrisico's bij de uitvoering van projecten zoveel mogelijk door contractueel betalingschema'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 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 projecten in Nederland geldt als uitgangspunt dat de bouw van woningen of andere projecten pas start wanneer een aanzienlijk aantal van de te bouwen woningen is verkocht, respectievelijk het te realiseren project grotendeels is verhuurd of verkocht. In de Nederlandse vastgoedportefeuille

bevinden zich vanuit het verleden nog enkele woningbouwprojecten met een onvoorwaardelijke bouwplicht. De start-bouwuitgangspunten voor Nederland zijn ook van toepassing op België en Ierland. In het Verenigd Koninkrijk, waar BAM uitsluitend in commercieel vastgoed actief is, is voorverhuur niet gebruikelijk. Daar wordt door middel van projectfasering het voorraadrisico zo beperkt mogelijk gehouden. De boekwaarde van aangekochte gronden reflecteert – in samenhang met de termijn waarbinnen met de uitvoering wordt gestart – de historische aankoopwaarde of lagere ontwikkelde marktwaarde.

Het aangaan van pps- en concessiecontracten vereist altijd voorafgaande goedkeuring van de raad van bestuur. De raad van bestuur wordt bij de beoordeling van de risico's bij pps- en concessiecontracten geadviseerd door de directie van BAM PPP. Deze werkmaatschappij is in 2004 opgericht om de in de Groep

CEI-De Meyer.

Woonzorgcentrum De Spoel (128 bewoners), Sint-Niklaas.

Architect: LLOX.



Specifieke risico's gerelateerd aan de strategie en bijbehorende beheersmaatregelen

Naast de voornoemde algemene risico's, zijn ten aanzien van de doelstellingen van de hernieuwde strategie enkele specifieke risico's en maatregelen geïdentificeerd. Deze worden onderstaand 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 de bouwonderneming. Vastgoedprojecten worden geannuleerd of getemporeerd. Hierdoor staat de waarde van de vastgoedportefeuille onder druk. Dit heeft geresulteerd in de bijzondere waardevermindering in 2012 van € 248 miljoen. De beperkte beschikbaarheid van kapitaal vormt binnen 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. Hierin zijn de belangrijkste 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. Begin 2012 heeft de raad van bestuur met succes de herfinanciering van de kredietfaciliteiten voor een periode van vijf jaar tot 2017 afgerond.

Duurzaam ondernemen

Risico's

De maatschappij heeft een toenemende behoefte aan grondstoffen, water en energie. Bovendien 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 Koninklijke BAM Groep 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. Onze processen kunnen worden vertraagd als het draagvlak voor onze projecten om welke reden dan ook afneemt.

Beheersmaatregelen

Producten van de Groep verduurzamen eveneens, 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 het bedrijf en de rol in de keten. De license to operate beheerst de Groep door actief omgevingsmanagement en community engagement programma's. Bovendien werkt de Groep met branche-organisaties 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. Een ander risico in de bouw dat zich manifesteert in de uitvoering, zijn de fluctuaties in het uiteindelijke projectresultaat – het zogenoemde asymmetrische risicoprofiel waarin meerdere goede projecten nodig zijn om één slecht werk te kunnen compenseren (projectmanagement).

Beheersmaatregelen

Vanuit het best-in-class-programma worden verschillende initiatieven gestart of verder geïntensiveerd om deze risico's te adresseren, maar ook de kansen die hieruit voortvloeien te benutten. Verschillende initiatieven zijn 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 uitvoerend personeel verbeterd. Reviews op projectdossiers door (groeps)juristen van BAM dragen bij aan bewustwording en continue verbetering.

Mensen, 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, risicomanagement en diversiteit steeds belangrijker geworden om onze strategische ambities te realiseren. Ten slotte is het van belang 'preferred employer' te blijven om zo talent te kunnen blijven aantrekken.

Beheersmaatregelen

Verschillende activiteiten en initiatieven binnen 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 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 onze kernactiviteiten. Daarvoor is ook een recruitmentsite actief met alle functies om dit te ondersteunen. Ten slotte is BAM actief op de arbeidsmarkt middels arbeidscommunicatie en werkt samen met de verschillende opleidingsinstituten. Daarnaast is BAM succesvol actief met het Female Empowerment Programme om de doorstroming van vrouwen naar hogere functies te bevorderen.

Veiligheid en gezondheid

Risico's

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

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. Daarnaast neemt BAM het initiatief om samen met ketenpartners te werken aan een versterking van de veiligheidscultuur binnen de gehele waardeketen.

beschikbare kennis en ervaring optimaal aan te wenden, zowel ten behoeve van de verwerving van nieuwe opdrachten, alsook voor een adequate beoordeling van de specifiek aan concessies gerelateerde risico's.

Integriteit

Het vertrouwen dat opdrachtgevers, aandeelhouders, kredietverstrekkers, bouwpartners en medewerkers stellen in Koninklijke BAM Groep is essentieel om de continuïteit van de onderneming te kunnen waarborgen. De Groep houdt zich aan algemeen aanvaarde maatschappelijke normen en waarden en aan lokale wetten en regels, in het bijzonder bij de verwerving en uitvoering van opdrachten. Dit uitgangspunt is vastgelegd in de 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 binnen het concern. Daarbij dienen medewerkers op een verantwoorde wijze een melding te kunnen doen, zonder gevolgen voor hun positie. Zowel de gedragscode als de klokkenluidersregeling zijn gemakkelijk toegankelijk gemaakt voor medewerkers. Zij staan onder meer vermeld op de intranetsite en op de website van de Groep. In 2013 zal de gedragscode worden aangepast op de nieuwe OECD-richtlijn 2013 en de UK Bribery Act. Daarnaast wordt ook 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 Koninklijke BAM Groep is betrokken bij een aantal juridische procedures. Voor een juridische procedure wordt, als het gaat om een vordering op de Groep, in de regel een voorziening getroffen, tenzij een dergelijke vordering enige reële basis ontbeert. Vorderingen van de Groep op derden die onder de rechter zijn, worden in beginsel niet geactiveerd, tenzij voldoening van deze vordering in redelijke mate is zeker gesteld. De Groep geeft veel aandacht aan het voorkomen van deze procedures door middel van kwaliteitsprogramma's en opleiding van werknemers. Hieronder wordt, vanwege de omvang ervan, kort ingegaan op de betrokkenheid van Koninklijke BAM Groep bij enkele juridische procedures.

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 afwijken van de door de opdrachtgever verstrekte informatie. Wayss & Freytag heeft het contract begin 2006 opgezegd vanwege niet-nakoming door de opdrachtgever van zijn betalingsverplichtingen en vanwege de weigering van de opdrachtgever om de vorderingen van Wayss & Freytag inzake bouwtijdverlenging en vergoeding van kosten in behandeling te nemen. De opdrachtgever heeft van zijn kant eveneens in januari 2006 het contract opgezegd. Wayss & Freytag heeft bij de opdrachtgever een vordering van ruim € 20 miljoen ingediend als vergoeding voor gemaakte

BAM Techniek.

HPS-gerelateerde werktuigbouwkundige werkzaamheden in cleanroom
Imec (onderzoek nano-elektronica en -technologie), Leuven.



kosten. De opdrachtgever heeft voorlopige tegenvorderingen ingediend ten bedrage van € 5 miljoen. In de contractueel voorgeschreven procedure voor een onafhankelijke dispute adjudicator heeft deze inmiddels geoordeeld dat Wayss & Freytag het recht had het contract te beëindigen. De procedure wordt gecontinueerd. Met de kennis van vandaag gaat de Groep ervan uit dat de getroffen voorziening voldoende is.

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

aantal verzekeringspolissen van betrokken partijen. De Groep gaat er met de kennis van vandaag van uit dat zich ten gevolge van deze gebeurtenis geen substantieel nadelige financiële gevolgen zullen voordoen.

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

BAM Utiliteitsbouw.**Verbouw voormalig kantoor tot hotel Ramada Apollo
Amsterdam Centre (23.500 m²), Amsterdam.***Verdere intensivering risicomanagement*

Verdere intensivering van BAM's risicomanagement is een van de speerpunten in de strategische agenda 2013-2015. BAM beoogt hiermee:

- Een juiste en volledige identificatie van belangrijke kansen en bedreigingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau;
- Het verstevigen van de verbinding van de strategische doelstellingen tussen de Groep en de werkmaatschappijen;
- Het voorkomen van verrassingen;
- Het creëren van een gemeenschappelijke risicomanagementtaal;
- Het ondersteunen van een omgeving binnen het decentrale besturingsmodel, waarin actief wordt geleerd en gedeeld.

Om de intensivering te faciliteren heeft BAM medio 2011 een risicomanagementfunctie op Groepsniveau gecreëerd, complementair aan de huidige activiteiten van de werkmaatschappijen. Een uniforme evaluatiemethodiek, waarbij risico's en verbeterpotentieel worden geïdentificeerd en geprioriteerd, is in 2012 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.

In 2013 zal worden toegewerkt naar een verdere verankering van risicomanagement in de reguliere planning- en controlcyclus, waarbij aandacht bestaat voor zowel het proces, als voor risicobewustzijn. Hiertoe zullen onder meer de volgende activiteiten worden ondernomen:

- Evaluatie van het interne governance-raamwerk: evaluatie en mogelijke aanscherping van de ondernemingsprincipes en de directierichtlijnen als fundament van het interne governance-raamwerk. 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;
- Mobilising potential en best in class: verder verstevigen van het risicomanagementnetwerk en faciliteren van leren en delen van best practices;
- Ontwikkeling van risicobewustzijn- en risicomanagementinstrumenten: verdieping en verankering bij werkmaatschappijen en netwerken van experts, waaronder de platformen voor human resources, maatschappelijk verantwoord ondernemen en supply chain management;
- Educatie/kennis: verdere ontwikkeling en verankering van risicomanagement in het bestaande curriculum van de BAM Business School;
- Strategische planning en prestatiemeting: evaluatie van de



voornaamste risico-indicatoren (KRI's) naast bestaande prestatie-indicatoren (KPI's) als onderdeel van het integrated-reportinginitiatief.

Management letter externe accountant 2012

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.

Inherent aan het verschil in activiteiten en het decentrale besturingsmodel, 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.

Net als voorgaand jaar concludeert de externe accountant dat de kwaliteit van de interne beheersomgeving bij de werkmaatschappijen over het algemeen goed is. Wel bestaan bij twee werkmaatschappijen in Nederland grote verschillen tussen de bedrijfssonderdelen of regio's. De werkmaatschappijen waarvoor in 2011 nog een verbetering noodzakelijk werd geacht, hebben zich in 2012 positief ontwikkeld.

In het onderzoek staat de beheersomgeving van projectmanagementactiviteiten centraal. Hiervoor zijn BAM-breed circa vierhonderd projectdossiers beoordeeld. Evenals in 2011 concludeert de externe accountant dat de beheersomgeving van de projectmanagementactiviteiten bij alle werkmaatschappijen goed is. Wel wordt binnen enkele werkmaatschappijen gewerkt aan uniformering van processen en procedures tussen regio's of bedrijfssonderdelen.

Ten aanzien van de overige interne controle- en beheersmaatregelen met betrekking tot de Groepsbrede ICT-omgeving, de inkoop en betaalomgeving en andere ondersteunende processen concludeert de externe accountant dat hij hier in hoge mate op kan steunen. Het extern uitbestede applicatiebeheer van een in de Groep veel gebruikt softwarepakket behoeft echter nog aandacht.

Met betrekking tot de ingezette verbeteringen van risicomanagement concludeert de accountant dat het geïntensiveerde raamwerk aan momentum wint. Er bestaat nog wel een duidelijk verschil tussen werkmaatschappijen ten aanzien van de mate van risicobewustzijn en het inbedden van het raamwerk in de reguliere planning- en controlcyclus.

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 2012 en in het lopende boekjaar mogelijk materiële gevolgen hebben. In redelijkheid kan dan ook worden gesteld dat er geen indicaties zijn dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het boekjaar 2013 niet naar behoren zullen werken. Er zijn geen andere belangrijke wijzigingen in deze systemen voorzien, behoudens de verdere intensivering van risicomanagement als hiervoor beschreven. De Groep kan geen garantie bieden dat zich geen risico's zullen voordoen en het betekent niet dat de risicobeheersings- en controlesystemen geen verdere verbetering behoeven.

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

Op basis van het bovenstaande verklaart de raad van bestuur ten aanzien van de financiële verslaggevingsrisico's dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. De raad van bestuur verklaart voorts dat deze 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 veranderingen in milieu en samenleving 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. De Groep heeft de ambitie opdrachtgevers duurzaam rendement te verschaffen door in alle fasen van de bouwprocesketen verantwoorde, duurzame oplossingen te kunnen bieden.

Om zeker te kunnen stellen dat het effect van projecten op het milieu zo gering mogelijk is en de kwaliteit voor gebruikers 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.

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

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 de concrete projecten. Meer aandacht voor duurzaamheid vraagt om een geïntegreerde aanpak, waarbij bovendien de lange termijn via levensduurkosten in ogenschouw dient te worden genomen. BAM zet zich in dit kader met tal van partners in het bouwproces in voor nieuwe en duurzame samenwerkingsvormen. Onze 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 Asphalt Beton) krijgen opdrachtgevers de mogelijkheid duurzame producten te verwerken. Daarnaast worden aanzienlijke inspanningen gepleegd in onderzoekstrajecten naar smart grids via het Smart Energy Collective en naar energieneutrale gebieden via GEN (Gebieden Energie Neutraal). Dergelijke trajecten sluiten aan op ambities van overheden, waaronder de Nederlandse, om nieuwbouw op termijn energieneutraal te maken. De inspanningen naar het bepalen van grondstofverbruik, in samenwerking met de Universiteit Twente, en deelname aan de Green Deal Beton, geven inzicht in de mogelijkheden van verbeterde grondstoffenrecycling en een circulaire economie (het economische systeem, bedoeld om de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren).

Dit sluit aan op doelstellingen vanuit de Nederlandse overheid om in 2020 70 procent van alle grondstoffen te recycleren.

De inspanningen van Koninklijke BAM Groep op het gebied van duurzaamheid worden steeds meer herkend door de buitenwereld. Koninklijke BAM Groep is ook dit jaar op de negende plaats geëindigd in de Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken en als derde in de Benelux 150 van het Carbon Disclosure Project. Als enige Nederlandse bouwonderneming is BAM opgenomen in de Carbon Disclosure Leadership Index. De Vereniging van Beleggers in Duurzame Ondernemingen (VBDO) heeft BAM wederom tot sectorwinnaar uitgeroepen in haar onderzoek naar verantwoord ketenbeheer, met een aanzienlijke stijging van de puntenscore ten opzichte van het vorige jaar. Niettemin is BAM van mening dat verdere ontwikkeling van het duurzaamheidsbeleid noodzakelijk is.

Om het duurzaamheidsbewustzijn in de organisatie te verankeren, heeft de Groep op basis van de strategische agenda BAM Ondernemingsprincipes vastgesteld. 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 dialoog met belanghebbenden, onder meer via een jaarlijkse zogenaemde 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 diversiteit, vanuit het streven dat de samenstelling van het personeelsbestand een afspiegeling vormt van de maatschappij.

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

Duurzaamheidsverslag

De Groep publiceert sinds 2007 een duurzaamheidsverslag. Dit stelt de onderneming in staat zo transparant mogelijk over duurzaamheidsaspecten en maatschappelijk verantwoord ondernemen te rapporteren. De duurzaamheidsverslaggeving is opgesteld op basis van de richtlijnen van Global Reporting Initiative (GRI). Naar het oordeel van Koninklijke BAM Groep voldoet de rapportage voor 2012 aan niveau A+ van de GRI-richtlijn 3.1, inclusief het Construction and Real Estate Sector Supplement (CRESS).

Belangstellenden kunnen het duurzaamheidsverslag 2012 downloaden vanaf de website van BAM of kunnen de vennootschap verzoeken tot toezending van een gedrukt exemplaar. Voor een uitgebreide toelichting op de diverse aandachtspunten die BAM heeft geformuleerd op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, wordt verwezen naar dit duurzaamheidsverslag.

Human resources management

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

De pijlers onder het human resources management zijn:

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

BAM HR Services

BAM HR Services biedt werkmaatschappijen in Nederland diensten aan op het gebied van personeels-, loon- en salaris- en pensioen-administratie. In 2012 is het nieuwe personeelsadministratie-systeem Me Online verder geïmplementeerd. In dit systeem verwerken medewerkers en leidinggevendenden zelf digitaal aanvragen en aanpassingen. Hiermee wordt een grote efficiency-verbetering en kostenbesparing gerealiseerd. In 2013 worden de laatste werkmaatschappijen op Me Online aangesloten en zal het systeem met nieuwe functionaliteiten worden verrijkt.

Arbeidsmarktcommunicatie

Koninklijke BAM Groep heeft ondanks aanhoudende minder gunstige (arbeids)marktomstandigheden ook in 2012 systematisch aandacht geschonken aan arbeidsmarktcommunicatie, onder meer door regelmatig onderwijsinstellingen te bezoeken, deel te nemen aan bedrijvenbeurzen en gastcolleges, bedrijfsexcursies te verzorgen, zodat BAM de beste studenten aan zich kan verbinden.

In november 2012 is voor de vierde 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-onderwijs-niveau na een strenge selectieprocedure deelnemen aan het traineeprogramma van Koninklijke BAM Groep. Hierin worden zij in staat gesteld kennis te maken met diverse werkmaatschappijen. Voor de besturen van studieverenigingen, die door BAM worden gesponsord, organiseerde BAM een training en een projectbezoek. In 2012 zijn opnieuw veelbelovende ondernemende professionals als trainees op deze wijze geselecteerd en ingestroomd. Tevens is in 2012 een internationale wervingswebsite gelanceerd met daarop de vacatures van alle werkmaatschappijen.

Performance- en talentmanagement

De betrokkenheid van medewerkers bij Koninklijke BAM Groep wordt vergroot door performancemanagement, waarbij consequenties van geformuleerde bedrijfsdoelstellingen naar de individuele functie worden vertaald. Performancemanagement omvat tevens ontwikkelingstrajecten voor een succesvollere functievervulling. Een derde pijler van performancemanagement is het helpen van medewerkers om hun loopbaanwensen te realiseren. Hierbij vervult een verdere ontwikkeling van benodigde professionele kwaliteiten en competenties een belangrijke rol. Om performancemanagement bij BAM te stimuleren is eind 2012 het vernieuwde performancemanagementboek 'Bouwen Aan Mensen' verschenen. Daarnaast werd de website 'My BAM Career' gelanceerd, om medewerkers op weg te helpen binnen BAM, en zijn loopbaanadviseurs beschikbaar gesteld, die medewerkers kunnen adviseren over hun loopbaan bij BAM. In nauwe samenwerking met de P&O-afdelingen van de werkmaatschappijen en BAM Business School zijn de instrumenten loopbaannavigators en de vakscan in 2012 in Nederland Groepsbreed ingezet voor loopbaanadvisering.

In het verslagjaar heeft BAM Business School uitvoering gegeven aan het strategische onderwerp veiligheid. In dat kader is de Masterclass Safety ontwikkeld, met als doel het verder verhogen van het veiligheidsbewustzijn, door reflectie op het eigen (on) bewuste veiligheidsgedrag. Hierbij was ook aandacht voor de invloed die leidinggevendenden hebben op veilig gedrag in de organisatie en werkomgeving. In 2012 hebben ruim zeshonderd medewerkers deze masterclass gevolgd. De deelnemers bestonden uit directieleden, bedrijfsleiders, hoofden productie en projectdirecteuren, evenals een geselecteerde groep projectmanagers en projectleiders.

BAM Business School ontwikkelde in het verslagjaar het opleidingsprogramma Professionalisering en Ontwikkeling van HR-medewerkers bij BAM waarin kennis delen (van best practices), met onder meer collega's uit andere BAM-bedrijven, en continue bijscholing centraal stonden. Met dit programma werd bovendien ingespeeld op de snelle ontwikkelingen op het gebied van HR, de uitwerking van strategische BAM-onderwerpen en de behoefte aan (bij)scholing van (basis)kennis. Belangrijk was het veelal BAM-specifieke karakter van het programma: speciaal voor BAM ontworpen en met zoveel mogelijk 'eigen' docenten.

Voor BIM-ontwikkelprogramma's is de eerste opzet gestart in de vorm van de BIM Challenge. Tevens zijn nieuwe ESF-subsidies aangeboord en heeft BAM Business School eigen klaslokalen gecreëerd, waardoor op jaarbasis aanzienlijke besparingen worden bereikt. BAM Academy stelt alle werkmaatschappijen inmiddels in staat met een uniform opleidings-, planning- en registratiesysteem te werken.

Medewerkerstevredenheidsonderzoeken

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

Arbeidsvoorwaarden

Per 1 januari 2005 is een groot aantal arbeidsvoorwaarden en personeelsregelingen geharmoniseerd, als gevolg van de samenvoeging van meerdere bedrijven. Een aantal zaken is destijds buiten beschouwing gelaten.

In 2012 hebben Koninklijke BAM Groep, de Nederlandse werkmaatschappijen en de centrale ondernemingsraad (COR) samengewerkt aan een verdere harmonisatie van personeelsregelingen. Het betreft onder meer de berekening van de vakantietoelage en uitkeringen bij dienstjubilea. Ook een aantal vergoedingsregelingen (zoals bijvoorbeeld voor verhuiskosten, onkosten en studiekosten) zijn tegen het licht gehouden. Deze harmonisatieslag, die leidt tot een uniform arbeidsvoorwaardenpakket, zal de mobiliteit van medewerkers binnen het concern bevorderen. Daarnaast willen de Nederlandse werkmaatschappijen zich op de arbeidsmarkt steeds meer als één werkgever profileren. Tot slot leidt de harmonisatie van personeelsregelingen tot vereenvoudiging van administratieve processen. Inmiddels is overeenstemming bereikt over de nieuwe regelingen, die ingaan per 1 januari 2013.

In 2012 heeft een wijziging in de BAM-pensioenregeling plaats gevonden. De nieuwe excedentregeling houdt rekening met een latere pensioendatum en een lagere beschikbare premie. De uitvoering van de nieuwe regeling is ondergebracht bij bpfBOUW. Het oude pensioencontract is niet-winstdelend-premievrij gemaakt, waardoor de indexatiebepalingen en het toeslagprotocol aangepast gaan worden.

Diversiteit: participatie vrouwen

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 2012 hebben veertien vrouwen uit diverse BAM-bedrijven deze opleiding, die voor de tweede maal werd gehouden, afgerond. In april 2012 vond de eindbijeenkomst plaats. Directieleden van de deelnemende BAM-bedrijven discussieerden met de deelnemers over onderwerpen met betrekking tot diversiteit.

De vennootschap kent een actief beleid om vrouwen te interesseren voor een loopbaan bij de Groep. Daartoe zijn onder meer de volgende initiatieven ondernomen:

- Het ondersteunen van Female Capital BAM (FC BAM), het vrouwen netwerk van de Groep. Met hen wordt door de raad van bestuur frequent overleg gevoerd, waarbij hindernissen worden geïnventariseerd die vrouwen kunnen belemmeren in hun loopbaanontwikkeling bij BAM en worden maatregelen besproken om die belemmeringen weg te nemen.
 - Op 3 juli 2012 werd tussen FC BAM en de vennootschap een document getekend, getiteld 'Commitment plan van aanpak diversiteit'.
 - In het kader van het project 'Effectieve samenwerking professionele vrouwen netwerken en hun organisaties' van de Radboud Universiteit Nijmegen is op 21 juni 2012 een workshop georganiseerd waaraan diverse (regio)directeuren van Nederlandse werkmaatschappijen deelnamen.
 - Op 3 juli 2012 organiseerde FC BAM het congres 'Samen onze koers bepalen'.
 - Op 3 december 2012 werd de FC BAM Trofee uitgereikt.
- Daarnaast wordt in het werving- en selectiebeleid veel aandacht geschonken aan de instroom van met name vrouwelijke afgestuurde starters op de arbeidsmarkt.

Helaas moet worden geconstateerd dat in de Nederlandse maatschappelijke context meisjes en vrouwen sterk zijn ondervertegenwoordigd in het technisch onderwijs. Al op jonge leeftijd wordt maatschappelijk geaccepteerd dat meisjes zich niet of minder bekwamen in exacte vakken. Dit gegeven beperkt de instroom van vrouwen op de arbeidsmarkten, waarop de vennootschap zich begeeft. Zonder voldoende aanbod zal de instroom van vrouwen verhoudingsgewijs uit balans blijven, met een blijvend effect op de evenwichtige ontwikkeling van de participatie van vrouwen in het hoger en hoogste management van de Groep.

Schakel & Schrale.

Restauratie Kathedrale Basiliek St. Bavo (Nationaal Monument, op een na grootste kerk in Nederland), Haarlem.



Medezeggenschap

Europese ondernemingsraad

De jaarlijkse bijeenkomst van de Europese ondernemingsraad (EOR) heeft medio 2012 plaatsgevonden in Bunnik. Gesproken is onder meer over de nieuwe EOR-richtlijn, die een handvat biedt voor de overeenkomst tussen EOR en de bestuurder, alsmede over de verkiezing van de Nederlandse EOR-delegatie. Tevens is een bezoek gebracht aan het pps-project A12.

Het dagelijks bestuur van de EOR wordt gevormd door E. Dedden (Nederland, voorzitter), E. Borreeze (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 wijziging van de BAM-pensioenregeling en beëindiging van de uitvoeringsovereenkomst voor de excedentregeling door Nationale-Nederlanden, het pensioenbeleid, harmonisatie van arbeidsvoorwaarden en een richtlijn betreffende de opname vakantie- en roostervrije dagen. Instemmingsaanvragen, die door de COR in behandeling zijn genomen, betreffen de aanpassing van het beloningsbeleid, pensioenuitvoering 2013 en aanpassing telefoonregeling. In 2012 heeft de COR positief geadviseerd ten aanzien van de desinvestering van Tebodin en de benoeming van mevrouw ir. T. Menssen MBA tot lid raad van bestuur. Tevens is het convenant 'buitenlandse overnames' verlengd voor twee jaar tot 31 augustus 2014.

Om een grotere betrokkenheid van de vakbonden bij de medezeggenschap binnen de groepsmaatschappijen te bereiken, heeft de COR begin 2012 met de vakbonden afgesproken, dat zij minimaal een keer per jaar deelnemen aan een COR-vergadering. Bovendien zullen vakbonden en het dagelijks bestuur van de COR twee keer per jaar van gedachten wisselen over de lopende zaken.

Binnen de Groep is BAM Infra Projectmanagement gevormd om complexe multidisciplinaire projecten te leiden. De COR heeft overleg gehad met de medezeggenschap van de zes werkmaatschappijen die in dit bedrijfsonderdeel samenwerken over de wijze waarop het vertegenwoordigend overleg voor de medewerkers van BAM Infra Projectmanagement het beste vorm kan krijgen.

Voor de benoeming van een lid raad van commissarissen, als opvolger van de heer J.A. Dekker, heeft de centrale ondernemingsraad gebruikgemaakt van het versterkte recht van aanbeveling. De COR heeft ir. H.L.J. Noy bij de raad van commissarissen aanbevolen om te worden voorgedragen voor deze functie. Tijdens de algemene vergadering op 25 april 2012 is de heer Noy benoemd tot lid raad van commissarissen.

De COR heeft het jaarlijks informeel overleg gevoerd met de raad van commissarissen en de raad van bestuur. De COR had een aantal stellingen geformuleerd over onder meer de crisis, BAM als solide werkgever en over minder vaste arbeidscontracten. Een en ander leidde tot een openhartige en constructieve discussie.

Gedurende het verslagjaar zijn zes nieuwe leden tot de COR toegetreden. De COR wordt eind 2012 gevormd door de heren: H.B.C.M. Ansems, H. Beckers, P.T.J. van den Broek (vicevoorzitter), E. Dedden (voorzitter), H.J. van der Donk, J. Dijkstra, J.L.M. van Gent, K.G. Geyteman, W.J. Heemskerk, A. van Heteren, A. Jansen, M.F. Misset, J.P. Molenaar, F. Oudendorp, G.J. Pappot, W.G.H. Peeten, C.J. Roffel, H. Sneep, H. Vanmulken (secretaris). Mevrouw E. Bout-Hieselaar ondersteunt de COR als ambtelijk secretaris.

Bouwbarometer

De bouwbarometer is gebaseerd op de landenrapportage van Euroconstruct, gepubliceerd in december 2012. Verwachtingen uit deze rapportage kunnen in de huidige snel veranderende markten inmiddels zijn bijgesteld.

In het verslagjaar zou volgens Euroconstruct in de vijf thuislanden van de Groep (Nederland, België, Verenigd Koninkrijk, Ierland en Duitsland) sprake zijn van zo goed als geen groei van het bruto nationaal product. Verschillen tussen de landen waren groot, van krimp in Nederland (-0,5 procent) tot groei in Duitsland (0,8 procent). De gemiddelde groei (0,1 procent) was aanzienlijk lager dan de in het vorig jaarverslag (1,3 procent) uitgesproken verwachting. Ook de bandbreedte in 2012 was groter dan verwacht.

Voor 2013 wordt gemiddelde groei verwacht voor de vijf thuislanden van de Groep. In de verwachting voor 2013 wordt uitgegaan van een gemiddelde groei van 1,0 procent met een bandbreedte van 0,7 procent (België) tot 1,5 procent (Ierland). Voor de jaren daarna wordt van een stijgende gemiddelde groei uitgegaan: 2014: 1,8 procent; 2015: 2,0 procent.

Nederland

Als gevolg van lage volumes heeft de bouwnijverheid in Nederland het in 2012 zwaar gehad. Volgens Euroconstruct (december 2012) nam het bouwvolume af met 6,9 procent. De Nederlandse economie kromp in 2012 met 0,5 procent. De krimp in de bouwnijverheid deed zich in alle sectoren van de bouw voor. Vooral nieuwbouw daalde met 9 tot 10 procent ten opzichte van renovatie, dat met ruim 4 procent daalde.

De productie van nieuwe woningen daalde volgens Euroconstruct (december 2012) in 2012 met 10 procent (2011: daling van 6 procent). Euroconstruct voorziet voor 2013 een verdere daling

waarna vanaf 2014 een beperkte groei zal plaatsvinden. Hiermee ligt de productie in de komende jaren nog ver onder de capaciteit van de jaren voor de crisis.

De nieuwbouw in de utiliteitsbouw is volgens Euroconstruct in het verslagjaar met 10,3 procent afgenomen, vooral door verdere daling op de kantorenmarkt en in de industrie. Voor de komende jaren wordt in bijna alle deelmarkten weer groei verwacht. Grote uitzondering is de kantorenmarkt die in de komende jaren bijna zal halveren.

Het productievolume in de Nederlandse inframarkt is in 2012 met circa 7,4 procent gedaald. Deze daling heeft plaatsgevonden in alle deelmarkten van de Nederlandse inframarkt. Euroconstruct verwacht ook in 2013 een verdere daling in alle deelmarkten, gevolgd door een lichte groei in 2014 en verder.

België

In België is in 2012 volgens Euroconstruct de bouwproductie bijna gelijk gebleven met het voorgaande jaar. Dit komt vooral door een daling van de productie in de Belgische woningmarkt. Ook voor 2013 wordt een vergelijkbare bouwproductie verwacht waarna in 2014 en 2015 de productie weer zal groeien.

De Belgische utiliteitsbouwmarkt is in 2012 toegenomen met 2,4 procent, vooral gedreven door groei in de gezondheidszorg en commercieel vastgoed. De groei zal in 2013 en 2014 afnemen, met name door een daling op de kantorenmarkt.

Het volume op de Belgische inframarkt is met meer dan 7 procent gestegen, vooral door hogere bestedingen in de wegenbouw. De vooruitzichten voor 2013 zijn minder positief. Euroconstruct verwacht een daling in 2013 van ongeveer 3 procent. Pas vanaf 2015 wordt weer groei verwacht.

Verenigd Koninkrijk

De Britse bouwproductie is in het verslagjaar met 6,6 procent afgenomen. Deze daling vond plaats in alle deelmarkten van de Britse markt. Ook voor 2013 wordt een daling van de productie verwacht.

Het bouwvolume op de Britse utiliteitsbouwmarkt nam volgens Euroconstruct in het boekjaar met 6,6 procent af, vooral door afname van de productie in gezondheidszorg, onderwijs en commercieel onroerend goed. De lagere bestedingen van de Britse overheid zullen ook voor de komende jaren gevolgen hebben voor de gezondheidszorg- en de onderwijssector. Mede hierdoor voorspelt Euroconstruct een krimp van 7,6 procent voor de Britse utiliteitsbouwsector in 2013 en 3,2 procent in 2014. Daar staat tegenover dat in het Verenigd Koninkrijk tekenen van herstel van de marktsector zichtbaar zijn. Dit resulteert onder andere in verwachte groei in de kantorenmarkt.

Het volume in de Britse inframarkt is volgens Euroconstruct in het verslagjaar met bijna 10 procent gedaald. In bijna alle deelsectoren was sprake van sterke daling. Enige uitzondering was de spoorbouw met een stijging van 8 procent. De vooruitzichten voor de komende jaren voor de verschillende deelmarkten zijn vergelijkbaar: verdere sterke groei bij spoorbouw ten opzichte van verdere daling in alle andere deelmarkten.

Ierland

Het bouwvolume in Ierland is in het boekjaar volgens Euroconstruct met 15 procent gedaald. Ook voor 2013 wordt een verdere daling verwacht (ruim 5 procent). De bouwproductie is dan met ruim tweederde gekrompen ten opzichte van de productie van voor de economische crisis. In 2014 en 2015 wordt vanaf het lage volume weer groei verwacht.

In de Ierse utiliteitsbouwmarkt is de productie in de afgelopen jaren met 75 procent afgenomen. In 2012 verwacht Euroconstruct een afname van bijna 9 procent. Positieve verandering in 2012 is een stijging vanuit de marktsector, resulterend in een groei op de kantorenmarkt. Naar verwachting zal 2013 zich nog kenmerken door krimp. Daarna wordt uiteindelijk weer groei voor de Ierse utiliteitsmarkt verwacht.

De Ierse inframarkt heeft in 2012 een afname laten zien van ruim 10 procent. Het volume in de inframarkt zal naar verwachting in 2013 en 2014 nog verder dalen. In 2014 is het volume iets minder dan de helft van het volume in 2008.

Duitsland

De Duitse bouwproductie is volgens Euroconstruct in het verslagjaar licht gedaald met 0,2 procent. De vooruitzichten voor de Duitse bouwnijverheid op de middellange termijn zijn relatief positief. Euroconstruct verwacht weer groei in de komende jaren.

De Duitse utiliteitsbouwmarkt is in 2012 met bijna 3 procent gedaald. Terwijl de nieuwbouw nog steeg, liet vooral de renovatiemarkt een daling zien. Met name zijn de uitgaven door de overheid in onderwijs en gezondheidszorg afgenomen. In de komende jaren wordt herstel van de renovatiemarkt verwacht, maar zijn de vooruitzichten voor de nieuwbouw minder gunstig.

De Duitse inframarkt is in 2012 met ruim 5 procent gedaald. De afname deed zich voor in alle deelmarkten, maar vooral in de wegenbouw. Voor 2013 wordt een herstel van de inframarkt, inclusief de wegenbouw, verwacht. Daarna wordt beperkte groei verwacht.

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

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). *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.

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 werkvoorbereider op grote farmaceutische en industriële projecten en maakte in 1981 de overstap naar projectmanagement. In 1989 volgde zijn benoeming tot bouwdirecteur, in 1992 tot associate director en in 1995 tot regiodirecteur. Hij trad in 2001 toe tot de

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

J. Ruis (1950)

De heer Ruis trad in 1971 in dienst van BAM en was werkzaam in diverse financiële functies. De heer Ruis is sinds 2004 lid raad van bestuur Koninklijke BAM Groep (chief financial officer). Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Op 1 januari 2013 heeft mevrouw Menssen de functie van CFO van de heer Ruis overgenomen. De heer Ruis zal na afloop van de algemene vergadering van 24 april 2013 als lid van de raad van bestuur van de vennootschap aftreden.

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

De heer Van Wingerden is in 1988 afgestudeerd als ingenieur civiele techniek aan de Technische Universiteit Delft. Hij trad in 1988 in dienst van de Groep als projectvoorbereider en was vervolgens werkzaam in diverse (project)managementfuncties bij werkmaatschappijen binnen en buiten Nederland. In 1994 voltooide hij de MBA-opleiding aan Twente School of Management. In 2000 werd hij benoemd tot directeur HBG Bouw en Vastgoed, gevolgd door de benoeming in 2002 tot directeur bij BAM Utiliteitsbouw en in 2005 tot directievoorzitter van BAM Woningbouw. De heer Van Wingerden is sinds 2008 lid raad van bestuur Koninklijke BAM Groep. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. *Nevenfuncties:* lid algemeen bestuur Bouwend Nederland; lid Vernieuwing Bouw; voorzitter raad van commissarissen GEN (Gebieden Energieneutraal); lid raad van commissarissen Koninklijke Saan; bestuurslid Nationaal Renovatie Platform.

Rooster van aftreden

Per januari 2012	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		vier jaar
J. Ruis	2004	2012	een 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 Techniek en BAM Utiliteitsbouw.
Ontwikkeling en realisering datacenter voor The Datacenter Group, Delft.



Verslag raad van commissarissen aan aandeelhouders

‘Ook 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.’

Voor u ligt het verslag van het boekjaar 2012. Ook het afgelopen jaar werd gekenmerkt door aanhoudende economisch uiterst moeilijke omstandigheden. De crisis heeft zich verder verdiept en de raad van commissarissen en de raad van bestuur hebben regelmatig gesproken over de effecten van de crisis op de Groep en over de te nemen maatregelen. Wederom is vooral veel aandacht uitgegaan naar en zijn analyses gemaakt van de situatie op de vastgoed- en woningbouwmarkt, met name in Nederland, en van de toekomstverwachtingen voor deze markten. Gezien de aanhoudend slechte omstandigheden waarin deze markten verkeren heeft de raad van bestuur, gesteund door de raad van commissarissen, gekozen voor een realistische en doortastende aanpak. Een en ander heeft geleid tot een aanzienlijke afwaardering van vastgoedposities (voornamelijk in Nederland) en van het gehele bedrag aan goodwill AM, waardoor het nettoresultaat over 2012 een verlies van € 187,4 miljoen laat zien.

De raad van commissarissen betreurt in hoge mate dat deze afwaarderingen noodzakelijk waren.

De crisis heeft niet alleen gevolgen voor de vastgoedmarkten en de Nederlandse woningbouwmarkt. Ook andere markten waarop de Groep actief is, zoals die van de utiliteitsbouw, alsmede infra-markten, hebben te lijden onder de economische omstandigheden.

Teruglopende omzetten hebben geleid tot reorganisaties en afslankingen. Voor werknemers 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 de meeste aandacht van de raad van commissarissen en de raad van bestuur geëist. Daarnaast is uitgebreid van gedachten gewisseld over de door de raad van bestuur opgestelde strategische agenda 2013-2015.

Voor het jaar 2013 komt voor de raad van bestuur de focus te liggen op de Groep zo goed mogelijk door de economische crisis te loodsen. Daarnaast zal veel aandacht worden gegeven aan het implementeren van de nieuwe 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 hierna nader ingegaan.

Werkzaamheden raad van commissarissen

Strategie en operationeel plan

In september 2012 werd een vergadering van de raad van commissarissen en de raad van bestuur geheel gewijd aan de

bespreking van de door de raad van bestuur opgestelde strategische agenda 2013-2015. Deze agenda wordt in het jaarrapport nader toegelicht, op pagina 18. In de strategische agenda staat het komen tot operationele verbetering en gerichte groei-initiatieven in services, multidisciplinaire projecten en internationale nichemarkten centraal, alles gericht op een positionering van BAM als 'best-in-class'-bouwonderneming.

De raad van commissarissen heeft zijn goedkeuring aan de strategische agenda gehecht en 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 goed gesteld te doen staan voor de periode na de huidige economische crisis. Als kanttekening heeft de raad van commissarissen de raad van bestuur onder meer meegegeven om de acties die nodig zijn om het plan te realiseren goed te definiëren, de key indicators te identificeren en het verloop en de eindresultaten meetbaar te maken, opdat het proces kan worden gevolgd en zo nodig bijgestuurd.

De raad van commissarissen heeft voorts goedkeuring gegeven aan het operationeel plan 2013, 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.

Bijzondere waardevermindering vastgoed

In de loop van het boekjaar zijn de economische vooruitzichten voor Nederland verder verslechterd en heeft de economische crisis zich verdiept. Groeiverwachtingen zijn bijgesteld door extra overheidsbezuinigingen en de Nederlandse politieke ontwikkelingen gedurende het boekjaar hebben geleid tot extra onzekerheid over de toekomstige richting van het beleid, met name voor de woningmarkt.

In verband hiermee heeft de raad van bestuur zich genooddaakt gezien de aannames met betrekking tot toekomstige ontwikkelingen aan te passen. Dit heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van € 248 miljoen en een afwaardering van alle goodwill voor AM van € 150 miljoen.

Zowel in de raad van commissarissen als in de auditcommissie is uitvoerig over een en ander gesproken. Commissarissen hebben zich tot in detail laten informeren over de aan de analyses ten grondslag liggende aannames en zijn tot de conclusie gekomen dat het onvermijdelijk was om tot deze ingrijpende afwaarderingen te komen. Gezien deze robuuste benadering en de bij AM doorgevoerde reorganisaties, heeft de raad van commissarissen er vertrouwen in dat de Groep de komende boekjaren de malaise op de vastgoedmarkten het hoofd moet kunnen bieden. De raad van

BAM Infratechniek Mobiliteit.

Duurzaam gladheidmeldsysteem, gevoed door zonnecellen, Huizen.



commissarissen heeft daarbij goede nota genomen van de overtuiging van de raad van bestuur dat de Nederlandse huizenmarkt op termijn weer mogelijkheden kan bieden.

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.

Aan het begin van het boekjaar heeft de raad van commissarissen zijn goedkeuring gehecht aan de herfinanciering van de Groep, met een looptijd van vijf jaar. De hernieuwde financiering is afgestemd op de huidige en verwachte financieringsbehoefte en geeft de Groep een goede basis voor het realiseren van zijn strategische doelstellingen. Met genoegen heeft de raad van commissarissen vastgesteld dat de Groep ruim binnen de afgesproken financieringsconvenanten blijft.

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. Uit de scenario's blijkt vooral dat afbouw van de vastgoedportefeuille is gewenst om tot een balansverbetering te komen. De raad van commissarissen heeft met de raad van bestuur regelmatig gesproken over de aanwezige mogelijkheden van een dergelijke afbouw.

De raad van bestuur heeft voorts met de raad van commissarissen gesproken over de omvang van de pensioenverplichtingen voor de Groep, de effecten op de balans van de met ingang van het boekjaar 2013 gewijzigde systematiek van verantwoorden van mutaties in de netto-pensioenverplichtingen en de invoering van IFRS 11, waarbij joint ventures niet meer proportioneel mogen worden geconsolideerd.

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 76 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.

De raad van commissarissen heeft in dat kader verder vastgesteld dat de raad van bestuur onverminderd dicht op de operationele activiteiten van de groepsonderdelen zit. 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 kennisgenomen van de jaarlijkse evaluatie van de auditcommissie over het ontbreken van de interne auditfunctie in de Groep. De raad van bestuur heeft in dat kader erop gewezen dat in de Groep, mede met ondersteuning van de op Groepsniveau benoemde centrale risicomanager, een uniforme evaluatiemethodiek van risico's wordt 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.

Voor het auditproces geldt het uitgangspunt dat dit wordt uitgevoerd door een extern accountantskantoor, ondersteund door functionarissen van de Groep en door de Groep gehanteerde systemen. Mede gezien 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 2012 tot tevredenheid gewerkt.

Een en ander is voor de raad van commissarissen aanleiding geweest om de raad van bestuur aan te bevelen de bestaande wijze van uitvoering van het auditproces te continueren en zorgvuldig te blijven volgen hoe de nieuwe functie van centrale risicomanager zich ontwikkelt.

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. 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. De raad van commissarissen ziet met de raad van bestuur het bereiken van een volgend hoger veiligheidsniveau dan ook als een belangrijke uitdaging voor de Groep. Vanaf pagina 85 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 werkmaatschappijen, een en ander aan de hand van het operationele plan van het lopende boekjaar. Daarnaast zijn aan de orde gekomen onderwerpen als de jaarstukken 2011, de kwartaalstukken 2012, het reserverings- en dividendbeleid en het dividendvoorstel over het jaar 2011, corporate governance, de verschillende effecten van IFRS (International Financial Reporting Standards) op de financiële rapportages van de Groep, de bestaande beschermingsconstructie van de Groep, management development en de kwaliteit van het management en de belangrijkste claims en juridische procedures waarbij onderdelen van de Groep zijn betrokken.

Gedurende het boekjaar heeft de raad van commissarissen zich zowel door de raad van bestuur als door de externe accountant wederom regelmatig op de hoogte laten stellen van de algemene gang van zaken bij de werkmaatschappijen. Daarbij is ook stilgestaan bij de ontwikkeling van de markten, waarop de Groep actief is. De raad van commissarissen 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 2012 in het kader van het jaarlijks meerdaags bezoek aan een aantal werkmaatschappijen van de Groep, van gedachten gewisseld met de directies van de Duitse werkmaatschappijen. Bij deze gelegenheid hebben deze directies een presentatie gegeven van hun bedrijven en de markten waarop zij actief zijn, en hebben zij aangegeven voor welke uitdagingen zij de komende tijd staan

gesteld. De raad van commissarissen is van mening dat de Duitse werkmaatschappijen in de zeer competitieve Duitse markten goed zijn gepositioneerd.

De raad van commissarissen heeft met de raad van bestuur verschillende malen overleg gevoerd over de voorgenomen verkoop van Tebodin. De raad van commissarissen is met de raad van bestuur verheugd dat deze transactie werd gerealiseerd, passend in het streven van de Groep om de focus op de kernactiviteiten te verscherpen en de financiële positie te versterken.

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 2012.

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. Om de inzichten van het in 2012 benoemde nieuwe lid van de raad maximaal te kunnen benutten, vond de beoordeling enige tijd later plaats (begin 2013) dan gebruikelijk. 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 belangrijkste observaties van commissarissen zijn de volgende. Commissarissen hebben een positief beeld van het functioneren van de raad van commissarissen en de individuele leden van de raad. Aandacht voor een efficiënte tijdsverdeling tussen de financiële rapportages enerzijds en andere van belang zijnde onderwerpen anderzijds, wordt wenselijk geacht om tot een verdere optimalisatie te komen. Voorts achten commissarissen het van belang om de introductie van nieuwe commissarissen, de permanente educatie van commissarissen met betrekking tot ontwikkelingen die van belang zijn voor de bouwsector en de Groep, en de aandacht vanuit de raad van commissarissen voor het management development-proces, verder te structureren en het zicht van de raad op het topmanagement van de groepsmaatschappijen te verdiepen.

De beoordeling 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 2012 wederom onder moeilijke economische omstandigheden heeft moeten functioneren. Gezien deze omstandigheden zag de raad van bestuur zich gedwongen om een aantal ingrijpende besluiten te nemen. Hoe pijnlijk deze besluiten soms 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 in de huidige omstandigheden goed heeft gefunctioneerd.

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 107 van het jaarrapport. Er zijn geen plannen voor wijziging van het remuneratiebeleid, dat in 2013 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 langetermijnbeloningsplan 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 109 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 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 daarnaast vier keer vergaderd buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. Het in het boekjaar tot de raad van commissarissen toegetreden nieuwe lid van de raad doorloopt het gebruikelijke introductieprogramma, waarbij kennis wordt gemaakt met een aantal sleutelfunctionarissen binnen de Groep en met onderdelen van de Groep. Tevens vormde het gesprek over de strategie 2013-2015 een goede gelegenheid om met de Groep vertrouwd te raken.

De vergaderingen buiten aanwezigheid van de raad van bestuur waren onder meer gewijd aan intern beraad over besluiten die de onderneming in dit boekjaar moest nemen, maar ook aan het functioneren van de raad van bestuur en van de individuele leden van die raad. Voorts is gesproken over het eigen functioneren van de raad van commissarissen (zowel als geheel, als van de individu-

Wayss & Freytag Ingenieurbau, BAM Utiliteitsbouw.
Revitalisering consulaat Verenigde Staten van Amerika,
Amsterdam.



Heilijgers.

**Renovatie zonnepanelen vijfhonderd huur- en koopwoningen
Nieuwland, Amersfoort.**



ele leden) en van de afzonderlijke commissies van de raad. Daarbij werd aandacht gegeven aan de samenstelling en de profielschets van de raad van commissarissen, het proces van besluitvorming, de kwaliteit van het toezichtproces en van het toezicht zelf, de relatie tot de raad van bestuur, de samenstelling en beoordeling van de raad van bestuur (zowel als geheel, als van de individuele leden) en de honorering, waaronder de vaststelling van het variabele deel daarvan, van de leden van de raad van bestuur.

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 tot na afloop van de algemene vergadering van 25 april 2012 uit de heren Dekker, Scheffers en Wester, waarvan de heer Dekker als voorzitter, en daarna uit de heren Noy, Scheffers en Wester, waarvan de heer Scheffers als voorzitter.

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 zesmaal bijeen, waarvan vier vergaderingen als regulier zijn aan te merken. In deze vier vergaderingen is de externe accountant (deels) aanwezig geweest. De auditcommissie heeft in een extra vergadering met de raad van bestuur gesproken over de ontwikkelingen op de vastgoedmarkten en de positie die BAM-bedrijven daarop innemen. Voorts werd de auditcommissie in een extra vergadering door de externe accountant bijgepraat over relevante ontwikkelingen op het gebied van accountancy.

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 2011, de kwartaal- en halfjaarcijfers 2012, de in het boekjaar doorgevoerde bijzondere waardeverminderingen op de vastgoedposities en de afwaardering van de goodwill AM, de management letter 2011 en de interim managementletter 2012, 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, het auditplan 2012, het operationeel plan 2013, de financiering en solvabiliteit van de Groep, de ratio's in de financieringsovereenkomsten, de bancaire relaties, de ontwikkeling van het werkkapitaal en liquiditeitsniveau, de binnen de Groep aanwezige compensabele verliezen, de 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.

De auditcommissie heeft met de raad van bestuur van gedachten gewisseld over het door de Groep gesloten verzekeringspakket, mede aan de hand van een over dit onderwerp gegeven presentatie. De auditcommissie heeft daarbij geconcludeerd dat de Groep

over een adequate dekking van de in de branche voorkomende risico's beschikt.

Ook in het boekjaar 2012 is speciale aandacht uitgegaan naar de gevolgen van de economische crisis voor de Groep, waarbij onder meer de mogelijkheden tot vermindering van het geïnvesteerd vermogen in vastgoedontwikkelingsprojecten met de raad van bestuur zijn besproken.

De auditcommissie heeft 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 de voor- en nadelen van het hebben van een interne accountantsdienst. De auditcommissie heeft de raad van commissarissen voorgesteld op dit moment geen interne accountantsdienst aan de raad van bestuur aan te bevelen om de eerder in dit verslag aangegeven redenen. Daarbij is mede overwogen dat de Groep het risicomanagement verder intensificeert.

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 variabele beloning 2013. 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.

Verder is in de commissie van gedachten gewisseld over de gevolgen van de wijziging van de rechtsverhouding tussen te benoemen nieuwe leden van de raad van bestuur en de vennootschap, waarvan door invoering van de Wet bestuur en toezicht

vanaf 1 januari 2013 sprake is. Vastgesteld werd, dat nog geen bijzondere acties van de zijde van de vennootschap zijn vereist, maar dat ter zake een beleid moet worden ontwikkeld.

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 Noy tot lid van de raad van commissarissen, de voordracht voor de herbenoeming van de heren Ruis en Van Wingerden tot leden van de raad van bestuur en de benoeming van mevrouw Menssen tot lid van de raad van bestuur, voorbereid. Voorts is met de voorbereiding begonnen voor het vinden van een opvolger voor de heer Baar, die in 2013 als commissaris van de vennootschap zal aftreden.

Samenstelling raad van commissarissen

De algemene vergadering heeft op 25 april 2012 de heer H.L.J. Noy voor een periode van vier jaar benoemd tot commissaris van de vennootschap.

Na afloop van de algemene vergadering van 24 april 2013 zal de heer A. Baar aftreden als lid van de raad van commissarissen wegens het aflopen van zijn derde benoemingstermijn van vier jaar. De heer Baar is sedert 2001 als lid van de raad van commissarissen aan de vennootschap verbonden geweest. De heer Baar heeft vrijwel zijn gehele werkzame leven in de bouwsector doorgebracht. Met zijn grote kennis van de bouwbranche en van de vennootschap in het bijzonder, heeft hij een bijzondere bijdrage kunnen leveren aan het functioneren van de raad van commissarissen. Met zijn directe aanpak en zeer pragmatische benadering, waaruit immer zijn grote betrokkenheid bij het wel en wee van de bouwbranche bleek, heeft hij een zeer waardevolle invulling aan zijn commissariaat gegeven, waarvoor de raad van commissarissen en de raad van bestuur hem uiterst erkentelijk zijn.

De raad van commissarissen heeft het voornemen in de vacature die ontstaat door het aftreden van de heer Baar te voorzien en zal tezijner tijd een kandidaat ter benoeming tot commissaris voordragen.

Na afloop van de algemene vergadering van 24 april 2013 zal de heer H. Scheffers aftreden als lid van de raad van commissarissen wegens het aflopen van zijn benoemingstermijn. De raad van commissarissen heeft het voornemen, indien de algemene vergadering geen aanbevelingen doet, de heer Scheffers voor te dragen om op 24 april 2013 door de algemene vergadering als commissaris te worden herbenoemd voor een periode van vier jaar.

De heer Scheffers beschikt als voormalige bestuurder over veel ervaring en deskundigheid op het gebied van het geven van leiding aan grote organisaties. Daarnaast beschikt hij als voormalig CFO over veel kennis en ervaring op financieel-administratief en accountinggebied. De afgelopen vier jaar heeft de heer Scheffers in de raad van commissarissen ruim blij gegeven van zijn ervaring op deze terreinen en heeft hij, mede door zijn werkzaamheden als lid en sinds medio 2012 als voorzitter van de auditcommissie, een zeer waardevolle bijdrage aan het functioneren van de raad gegeven. De raad van commissarissen is dan ook van mening dat de herbenoeming van de heer Scheffers tot commissaris van de vennootschap zeer gewenst is.

De centrale ondernemingsraad heeft met betrekking tot de vacature die ontstaat door het aftreden van de heer Scheffers, laten weten geen gebruik te maken van het recht om personen aan te bevelen om ter benoeming als commissaris te worden voorgedragen.

De raad van commissarissen bestond gedurende het boekjaar, tot de algemene vergadering van 25 april 2012, uit zeven en daarna 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 62 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.

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 88 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 117 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.

BAM Rail, BAM Civiel, BAM Infratechniek, BAM Wegen.
Aanleg van het nieuwe station Groningen Europapark.



De personalia van de commissarissen zijn als onderdeel van dit verslag vermeld op pagina 116 en 117 van het jaarrapport.

De bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen is vermeld op pagina 107 van het jaarrapport.

De leden van de raad onderhouden geen andere zakelijke relaties met de onderneming. Naar het oordeel van de raad van commissarissen is voldaan aan het vereiste van de bepaling van de 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 25 april 2012 de heren J. Ruis en R.P. van Wingerden herbenoemd tot lid van de raad van bestuur van de vennootschap. De heer Van Wingerden werd voor een periode van vier jaar herbenoemd. De herbenoeming van de heer Ruis betrof een periode van maximaal een jaar, teneinde in deze periode een opvolger voor hem te vinden en deze in te werken. In een buitengewone algemene vergadering van 16 augustus 2012 werd mevrouw T. Menssen, met ingang van 1 oktober 2012, benoemd tot lid van de raad van bestuur voor een periode van vier jaar. Op 1 januari 2013 heeft mevrouw Menssen de functie van CFO van de heer Ruis overgenomen. De heer Ruis zal na afloop van de algemene vergadering van 24 april 2013 als lid van de raad van bestuur van de vennootschap aftreden.

Meer dan veertig jaar is de heer Ruis binnen de Groep actief geweest. Na in 1971 in dienst van BAM te zijn getreden is hij werkzaam geweest in diverse financiële functies. In 2004 is hij toegetreden tot de raad van bestuur van de vennootschap in de functie van CFO. De heer Ruis heeft in zijn werkzaam leven bij BAM het veranderingsproces van de Groep van nabij meegemaakt, waaronder met name de uitzonderlijke groei in de periode vlak na de eeuwwisseling. In deze processen heeft hij een belangrijke rol gespeeld. De raad van commissarissen en de raad van bestuur zijn de heer Ruis zeer erkentelijk voor zijn grote betrokkenheid bij de Groep en voor de deskundige, waardevolle en immer integere wijze waarop hij tal van financiële functies in de Groep heeft vervuld.

In verband met het einde van zijn benoemingstermijn van vier jaar treedt de heer M.J. Rogers af als lid van de raad van bestuur na afloop van de algemene vergadering van 24 april 2013. De raad van commissarissen is voornemens met betrekking tot de heer Rogers een bindende voordracht op te maken voor zijn herbenoe-

ming als lid van de raad van bestuur door de algemene vergadering van 24 april 2013. De heer Rogers maakt sedert medio 2009 deel uit van de raad van bestuur van de vennootschap en levert met zijn grote ervaring van de Britse bouwmarkt een belangrijke rol bij de aansturing van de werkmaatschappijen die actief zijn in het Verenigd Koninkrijk, Ierland en op markten buiten Europa. De raad van commissarissen acht de bijdrage van de heer Rogers, mede vanwege zijn internationale ervaring, bij het functioneren van de raad van bestuur als zeer waardevol en is van mening dat diens herbenoeming zeer gewenst is.

De raad van bestuur bestond het boekjaar uit vier en vanaf 1 oktober 2012, na het aantreden van mevrouw Menssen, tijdelijk uit vijf leden. Met het aftreden van de heer Ruis zal de raad van bestuur vanaf 25 april 2013 weer uit vier leden bestaan.

Het rooster van aftreden van de raad van bestuur is opgenomen op pagina 92 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 113 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 toezicht-houdend 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 aan deze vergaderingen wordt van groot belang geacht. Daarnaast is de raad van commissarissen van mening dat contacten tussen de vennootschap en aandeelhouders buiten aandeelhoudersvergaderingen om, voor zowel de vennootschap als aandeelhouders, van belang kunnen zijn. De raad van commissarissen zal erop toezien dat de vennootschap, in die gevallen waarin dit van belang wordt geacht, ingaat op verzoeken van aandeelhouders tot het aangaan van een gesprek. De vennootschap kan ook zelf het initiatief nemen tot het aangaan van een gesprek met een aandeelhouder. De vennootschap heeft een beleid op hoofdlijnen geformuleerd met betrekking tot bilaterale contacten met aandeelhouders, beleggers, analisten en pers.

De raad van commissarissen heeft het dividendbeleid en het dividendvoorstel over het boekjaar 2011 besproken. Besloten is om de algemene vergadering over 2011, evenals over voorgaande jaren, een keuzedividend voor te stellen. De pay-out werd vastgesteld op een percentage van ongeveer 30 procent – passend in de range van 30 procent tot 50 procent – wat gezien de huidige moeilijke economische situatie als verantwoord is beoordeeld.

Externe accountant

De raad van commissarissen heeft zich zowel bij de bespreking van de jaarcijfers 2011 als bij de bespreking van de halfjaarcijfers 2012 – als gebruikelijk – laten informeren door de externe accountant. De raad van commissarissen heeft daarbij vastgesteld dat de externe accountant de financiële informatie heeft ontvangen die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de kwartaal-, de halfjaar- en de jaarcijfers en aan de overige tussentijdse financiële berichten en in de gelegenheid is gesteld daarop te reageren.

De raad van commissarissen heeft voorts kennisgenomen van de verslagen van de externe accountant en van de interim management letter over het boekjaar 2012 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 aandeelhouders van 25 april 2012.

De raad van commissarissen heeft, in het kader van de behandeling van de jaarstukken 2012 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 24 april 2013 wordt derhalve voorgesteld om PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. wederom te benoemen tot externe accountant, verantwoordelijk voor de controle van de jaarrekening 2013 van de Groep.

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. Mede in verband met dit laatste punt wordt de algemene vergadering van 24 april 2013 voorgesteld de statuten van de vennootschap in lijn te brengen met recente wetgeving. Voormelde wijzigingen zijn niet van substantieel inhoudelijke aard. 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 62 van het jaarrapport gegeven corporate-governanceverklaring met betrekking tot de naleving van de Nederlandse corporate-governancecode door de vennootschap.

Tot slot

De door de raad van bestuur opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2012 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 211 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 24 april 2013 wordt voorgesteld het dividend over het boekjaar 2012 vast te stellen op € 0,10 in contanten per gewoon aandeel of in aandelen (2011: € 0,16 in contanten of in aandelen).

Terugkijkend op het boekjaar 2012 kan worden vastgesteld dat de bouwbranche wederom in alle thuislanden van de Groep de gevolgen van de economische crisis heeft ondervonden. Ook Koninklijke BAM Groep werd in 2012 met moeilijke economische omstandigheden geconfronteerd.

Naar verwachting zal de bouwsector in de thuislanden van de Groep in 2013 onverminderd moeilijke marktomstandigheden kennen. Ook 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 betoonde inzet.

Bunnik, 6 maart 2013
Raad van commissarissen

BAM Utiliteitsbouw (in combinatie), BAM Techniek.
Erasmus MC, Rotterdam.



Remuneratierapport

Onderstaand remuneratierapport van de raad van commissarissen bevat een verslag van de wijze waarop het bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht. In het verslag zijn overzichten opgenomen met gegevens van de ontvangen beloningen in 2012. 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 meerdere malen bijeen.

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

Jaarsalaris leden raad van bestuur

In het verslagjaar heeft de raad van commissarissen uitgebreid aandacht besteed aan de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur, mede aan de hand van scenarioanalyses. Er werd geen aanleiding gezien om wijzigingen in de hierna in het remuneratiebeleid nader toegelichte honoreringsstructuur voor te stellen.

De vaste salarissen van de Nederlandse leden van de raad van bestuur werden per 1 januari 2012 niet geïndexeerd en 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 geïndexeerd, 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 5 en 6 geven een samenvatting van de bezoldiging van de individuele leden van de raad van bestuur. Aan de leden van de raad van bestuur zijn in het boekjaar geen andere vergoedingen toegekend dan in de > tabellen 5 en 6 weergegeven. 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 2012 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 gold in het boekjaar voor de helft een gezamenlijke doelstelling op het gebied van duurzaam ondernemen, te weten verlagen van de veiligheidsincidenten, besparing op CO₂-emissie en realiseren van afvalreductie. De andere helft van de individuele niet-financiële doelstellingen had – afgestemd op hun portefeuille – in 2012 betrekking op het verbeteren van de kasstroom. Aan elk van de leden van de raad van bestuur werd voor het behalen van de niet-financiële doelstellingen een variabele beloning van 17,5 procent toegekend (maximale variabele beloning 20 procent).

Voor het boekjaar 2013 geldt voor de individuele niet-financiële doelstelling voor de leden van de raad van bestuur een gezamenlijke doelstelling op het gebied van duurzaam ondernemen, te weten verlaging van het aantal veiligheidsincidenten en verhoging van het veiligheidsbewustzijn binnen de Groep, besparing op CO₂-emissie en realiseren van afvalreductie.

Onder het langetermijnbeloningsplan werden aan de leden van de raad van bestuur de in > tabel 7 vermelde voorwaardelijke phantom shares toegekend.

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

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

Beloning leden raad van commissarissen

De jaarlijkse beloning van de leden van de raad van commissarissen bedraagt, conform het in de aandeelhoudersvergadering van 7 mei 2008 vastgestelde beleid, € 50.000,- voor de voorzitter, € 45.000,- voor de vice-voorzitter en € 40.000,- voor de overige leden van de raad, met een opslag van € 5.000,- voor elke commissaris die lid is van een door de raad ingestelde commissie met een maximum van één opslag per commissaris. De voorzitter en de overige leden van de raad van commissarissen ontvangen een jaarlijkse vaste onkostenvergoeding van respectievelijk € 3.280,- en € 1.640,-. 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 Koninklijke BAM Groep te realiseren. Hierbij spelen ervaring in (internationale) activiteiten van de Groep en de benodigde managementkwaliteiten een belangrijke rol.

Tevens is het beleid erop gericht waardegroei van de onderneming te waarborgen, personen te motiveren en aantrekkelijk te zijn om hooggekwalificeerde functionarissen, ook uit andere bedrijfstakken, voor Koninklijke BAM Groep als werkgever te interesseren. Bij de vaststelling van de hoogte en de structuur van de remuneratie worden onder meer de resultatenontwikkeling, evenals andere voor de vennootschap relevante ontwikkelingen, waaronder niet-financiële indicatoren die relevant zijn voor de langetermijndoelstellingen van de vennootschap, in ogenschouw genomen.

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

Remuneratiepakket

De totale remuneratie van de leden van de raad van bestuur van Koninklijke BAM Groep bestaat uit een jaarsalaris, een variabele beloning, een beloningsplan dat een verbetering op de lange termijn beloont, pensioen en overige secundaire arbeidsvoorwaarden. Gekozen is om voor dit totaal de mediaan te nemen van de bovengenoemde beloningsmarkt. De vennootschap keert geen aandelen uit aan leden van de raad van bestuur of aan andere binnen de Groep werkzame personen. Aan hen worden ook geen rechten (opties) verleend tot het verkrijgen van aandelen. De vennootschap kent geen beloningsregeling die is gerelateerd aan een change of control van de vennootschap. De samenstelling van het remuneratiepakket – bestaande uit een vast salaris en begrensde variabele beloningsregelingen voor de korte en de lange termijn – leidt tot een bezoldigingsplafond. Jaarlijks analyseert de raad van commissarissen, aan de hand van door de remuneratiecommissie voorbereide scenario's, de hoogte van dit plafond en de samenstelling en onderlinge verhouding van de componenten van het remuneratiepakket, mede in relatie tot de relevante beloningsmarkt en de beloningsverhoudingen binnen de Groep.

Vast jaarsalaris

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

De jaarlijkse evaluatie en aanpassing van het jaarsalaris vinden als regel per 1 januari van het jaar plaats. Hierbij worden het persoonlijk functioneren, de resultaten van het afgelopen jaar, de eventuele ruimte ten opzichte van 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 Koninklijke BAM Groep ondersteunen, met een verantwoorde balans tussen een focus op de korte en een focus op de lange termijn. De vaststelling van de hoogte van de gerealiseerde variabele beloning vindt plaats door de raad van commissarissen op advies van de 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 Koninklijke BAM Groep gelden.

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

Maximaal 20 procent van het jaarsalaris is gerelateerd aan niet-financiële doelstellingen die zijn afgeleid van de strategische agenda van Koninklijke BAM Groep. In de strategische agenda zijn onder meer doelstellingen geformuleerd die langetermijnwaardecreatie voor aandeelhouders bevorderen, zoals verdere groei in bepaalde marktsegmenten, maatschappelijk verantwoord ondernemen, productontwikkeling, 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. De raad van commissarissen gebruikt bovenstaande bevoegdheden alleen als een ultimatum remedium. 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.

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

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

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

< 0 procent: 0 procent toekenning,
 0-5 procent: 35 procent toekenning,
 5-10 procent: 45 procent toekenning,
 10-15 procent: 55 procent toekenning,
 15-20 procent: 65 procent toekenning,
 20-25 procent: 75 procent toekenning,
 25-30 procent: 85 procent toekenning,
 ≥ 30 procent: 100 procent toekenning,
 van het drie jaar eerder voorwaardelijk toegekende aantal phantom shares.

Het aantal aldus onvoorwaardelijk toegekende phantom shares wordt vervolgens gedurende een periode van twee jaar geblokkeerd. In deze periode is de hoogte van de langetermijnbeloning alleen afhankelijk van de te realiseren waardeontwikkeling (koers plus dividend) van het aandeel BAM en dus niet meer van de prestatie van de peer group.

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

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

Bevoegdheid met betrekking tot de uitvoering van het langetermijnbeloningsplan ligt bij de raad van commissarissen. De raad van commissarissen kan op elk moment het reglement wijzigen of beëindigen. Bij beëindiging, alsmede bij een materiële wijziging van het langetermijnbeloningsplan, zal de eerstvolgende algemene vergadering om vaststelling daarvan worden verzocht. De raad van commissarissen kan besluiten in uitzonderlijke omstandigheden en in overeenstemming met de redelijkheid en billijkheid dat een langetermijnbeloning onvoorwaardelijk wordt of dat een langetermijnbeloning wordt gedeblokkeerd. In het geval van bijzondere omstandigheden (splitsing, fusie, wijziging in de zeggenschap van de vennootschap) heeft de raad van commissarissen de bevoegdheid om (voorwaardelijke en onvoorwaardelijke) langetermijnbeloningen in te trekken tegen betaling in contanten van de economische waarde.

In geval van wijziging van het kapitaal van BAM zal de raad van commissarissen de langetermijnbeloningen aanpassen (zowel voor als na onvoorwaardelijk worden), zodanig dat de economische waarde van de langetermijnbeloningen, na aanpassing zoveel mogelijk overeenkomt met de economische waarde van voor aanpassing.

De raad van commissarissen is bevoegd om de berekening van het aantal (on)voorwaardelijk toe te kennen phantom shares te wijzigen, indien het achterwege laten van die wijziging naar het oordeel van de raad van commissarissen tot onredelijke uitkomsten leidt, onder meer in het licht van het door de algemene vergadering vastgestelde bezoldigingsbeleid.

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

Het langetermijnbeloningsplan staat uitsluitend open voor leden van de raad van bestuur. Een langetermijnbeloning wordt voor een lid raad van bestuur alleen dan onvoorwaardelijk als dat lid op de datum van onvoorwaardelijk worden lid van de raad van bestuur is. Leden van de raad van bestuur die op die datum buiten hun schuld geen lid van de raad van bestuur meer zijn, hebben recht op een 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

BAM Utiliteitsbouw, BAM Techniek, Interflow.
Isala Klinieken, Zwolle. Architect: Alberts & Van Huut, a/d Amstel.



toegekende langetermijnbeloningen, met inachtneming van de twee jaar blokkeringsperiode.

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

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

Pensioen

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

Overige secundaire arbeidsvoorwaarden

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

Op (voormalige) leden van de raad van commissarissen en (voormalige) leden van de raad van bestuur is van toepassing de statutaire vrijwaring tegen de gevolgen van aanspraken wegens een handelen of nalaten in de uitoefening van hun functie – plaatsgevonden na 1 januari 2005 – voor zover geen sprake is van opzettelijk, bewust roekeloos of ernstig verwijtbaar handelen of nalaten en het geen verkeersovertredingen betreft. Deze regeling is tevens van toepassing op alle (oud-) medewerkers van Koninklijke BAM Groep.

De vennootschap heeft ten behoeve van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur, directeuren van werkmaatschappijen en andere bestuurders binnen Koninklijke BAM Groep een zogenoemde Directors and Officers-verzekering tegen aansprakelijkheid afgesloten op in de markt gebruikelijke voorwaarden.

Benoemingstermijn en arbeidsovereenkomsten

Leden van de raad van bestuur worden benoemd voor een periode van vier jaar. De contractuele afspraken met vóór inwerkingtreding van de Nederlandse corporate-governancecode benoemde leden van de raad van bestuur worden gerespecteerd; hun benoeming geldt voor onbepaalde tijd.

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

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. De vennootschap zal dienaangaande een beleid ontwikkelen.

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 8.

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 2013 en volgende jaren

Het hierboven beschreven remuneratiebeleid zal ook in het boekjaar 2013 en volgende van kracht zijn. Er worden de komende tijd geen materiële wijzingen in het remuneratiebeleid voorzien.

Bunnik, 6 maart 2013

Raad van commissarissen

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

	Bruto-salaris		Variabele beloning over ³		Pensioenlasten ⁴		Overige emolumenten ⁵		Crisisheffing	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
N.J. de Vries	610	610	107	336	142	108	46	9	126	-
T. Menssen	115 ¹	-	20	-	5	-	2	-	-	-
M.J. Rogers	420 ²	420 ²	73 ²	231 ²	103	97	57	1	-	-
J. Ruis	460	460	81	253	112	108	18	9	88	-
R.P. van Wingerden	460	460	81	253	62	45	37	9	87	-

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

² Bedrag in Britse ponden.

³ Betreft de jaarlijks uit te keren variabele beloning; zie voor het langetermijnbeloningsplan > tabellen 6 en 7.

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

⁵ Bestaat uit jaarlijkse onkostenvergoeding (€ 7.500,-), verzekeringspremie (€ 1.054,-) en de kosten voor toegekende phantom shares.

Tabel 6 Langetermijnbeloning 2011-2014¹, Voorwaardelijke phantom shares (waarde in €)

	Per datum toekenning		Ultimo 2012		TSR-prestatie	staffel
	aantal	waarde	aantal ²	waarde ³		
N.J. de Vries	56.027	305.000	59.918	-	-0,1%	0%
T. Menssen	-	-	-	-	-	-
M.J. Rogers	43.483	236.713	46.503	-	-0,1%	0%
J. Ruis	42.250	230.000	45.184	-	-0,1%	0%
R.P. van Wingerden	42.250	230.000	45.184	-	-0,1%	0%

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

² Toename in verband met dividend 2012 met 1/14,4 van het aantal phantom shares in het voorgaande jaar; deze verhouding is gelijk aan het uitbetaalde dividend 2012 op de gewone aandelen.

³ Potentiële waarde bepaald op basis van de slotkoers ultimo 2012 van het gewone aandeel BAM (€ 3,227) 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 2011 en 2012. 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 7 Langetermijnbeloning 2012-2015¹, Voorwaardelijke phantom shares (waarde in €)

	Per datum toekenning		Ultimo 2012		TSR-prestatie	staffel
	aantal	waarde	aantal	waarde ²		
N.J. de Vries	112.132	305.000	112.132	126.648	3,6%	35%
T. Menssen	-	-	-	-	-	-
M.J. Rogers	94.983	258.353	94.983	107.278	3,6%	35%
J. Ruis	84.559	230.000	84.559	95.505	3,6%	35%
R.P. van Wingerden	84.559	230.000	84.559	95.505	3,6%	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 2012 van het gewone aandeel BAM (€ 3,227) 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 2012. 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 8 Arbeidsovereenkomsten/benoemingen leden raad van bestuur

	Jaar van indiensttreding	Datum van benoeming	Periode van benoeming	Contractvorm	Opzegtermijn onderneming	Opzegtermijn bestuurder	Afvoelingsregeling
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	één jaarsalaris
M.J. Rogers	1979	21.04.2009 ¹	4 jaar	onbepaalde tijd	6 maanden	3 maanden	minimaal € 600.000,-; max. 2 jaarsalarissen
J. Ruis	1971	07.05.2008 ²	4 jaar	onbepaalde tijd	6 maanden	3 maanden	geen
R.P. van Wingerden	1988	07.05.2008 ¹	4 jaar	onbepaalde tijd	6 maanden	3 maanden	max. 2 jaarsalarissen

¹ Betreft eerste benoeming.

² Betreft herbenoeming; eerste benoeming: 7 mei 2004.

BAM International.

Ontwerp en realisatie van een 2,4 kilometer lange LNG-steiger in Papoea-Nieuw-Guinea door BAM Clough joint venture. BAM Infraconsult/DMC was betrokken bij het ontwerp.



Personalia raad van commissarissen

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

De heer Elverding heeft rechten gestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam. Na zijn afstuderen in 1972 is hij zijn loopbaan begonnen in de zorgsector. Daarna heeft hij gewerkt bij Akzo Chemie Nederland en De Bijenkorf in verschillende human-resourcesfuncties. 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 Aon Hewitt Nederland; lid raad van commissarissen Koninklijke FrieslandCampina; lid bestuur Stichting Administratiekantoor Aandelen KAS BANK; voorzitter investeringscommissie NPM Capital.

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

A. Baar (1943)

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

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

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 raad van advies Bureau Algemene Bestuursdienst van het ministerie van Binnenlandse Zaken.

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

Van links af: P.A.F.W. Elverding, H. Scheffers, A. Baar, C.M.C. Mahieu, H.L.J. Noy, 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: lid raad van commissarissen Nederlandse Gasunie; lid 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: lid raad van commissarissen ACTA, lid 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 2013	Jaar van benoeming	Jaar van herbenoeming	Jaar van aftreden	Huidige termijn ¹
Mr. P.A.F.W. Elverding	2011		2015	1
H. Scheffers RA	2009		2013	1
A. Baar	2001	2005, 2009	2013	3
Drs. C.M.C. Mahieu	2011		2015	1
Ir. H.L.J. Noy	2012		2016	1
Ir. K.S. Wester	2011		2015	1

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

Jaarrekening 2012

120	Geconsolideerde balans per 31 december
121	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
122	Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten
123	Geconsolideerd vermogensoverzicht
124	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
125	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
125	1. Algemene informatie
125	2. Bedrijfsprofiel
126	3. Samenvatting van de belangrijkste grondslagen voor verslaglegging
140	4. Financieel risicobeheer
145	5. Belangrijkste schattingen en beoordelingen in de jaarrekening
148	6. Gesegmenteerde informatie
151	7. Overzicht projecten
154	8. Materiële vaste activa
156	9. Immateriële vaste activa
159	10. Pps-vorderingen
160	11. Deelnemingen
161	12. Overige financiële vaste activa
161	13. Voorraden
162	14. Handels- en overige vorderingen
164	15. Liquide middelen
164	16. Aandelenkapitaal
166	17. Reserves
167	18. Garantievermogen
167	19. Leningen
173	20. Derivaten
174	21. Personeelsgerelateerde vorderingen en voorzieningen
180	22. Voorzieningen
181	23. Latente belastingen
183	24. Handels- en overige schulden
183	25. Personeelskosten
184	26. Bijzondere waardeverminderingen
184	27. Kosten van de accountant
185	28. Financieringsbaten en -lasten
185	29. Belastingen over het resultaat
186	30. Winst per aandeel
187	31. Dividend
188	32. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen
188	33. Contractuele verbintenissen
189	34. Bedrijfsfusies en overnames
189	35. Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde activiteiten
191	36. Transacties met verbonden partijen
194	37. Joint ventures
195	38. Concessies
197	39. Overheidssubsidies
197	40. Onderzoek en ontwikkeling
197	41. Gebeurtenissen na balansdatum
198	Enkelvoudige balans per 31 december
198	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
199	Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening
208	Overige gegevens
211	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
212	Overzicht belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen
213	Organisatiestructuur
214	Vestigingen
215	Functionarissen
216	Tien jaar kerngegevens
218	Financiële agenda

Geconsolideerde balans per 31 december

(x € 1.000)

		2012	2011
8	Materiële vaste activa	380.416	373.634
9	Immateriële vaste activa	586.474	734.480
10	Pps-vorderingen	878.123	743.284
11	Deelnemingen	19.499	19.198
12	Overige financiële vaste activa	45.461	70.861
20	Derivaten	625	802
21	Vorderingen voor pensioenrechten	163.756	137.585
23	Latente belastingvorderingen	259.418	149.410
	Vaste activa	2.333.772	2.229.254
13	Vorraden	1.268.010	1.514.458
14	Handels- en overige vorderingen	2.082.635	2.116.904
	Te vorderen winstbelasting	2.114	36.539
20	Derivaten	787	5.071
15	Liquide middelen	620.090	1.012.610
35	Activa aangehouden voor verkoop	357.012	303.242
	Vlottende activa	4.330.648	4.988.824
	Totaal activa	6.664.420	7.218.078
16	Aandelenkapitaal	735.401	714.694
17	Reserves	(295.690)	(258.539)
	Ingehouden resultaten	482.194	706.253
	Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap	921.905	1.162.408
	Minderheidsbelang	2.145	735
	Groepsvermogen	924.050	1.163.143
19	Leningen	1.244.910	1.951.024
20	Derivaten	287.414	249.500
21	Personeelsgerelateerde voorzieningen	99.266	100.935
22	Voorzieningen	89.731	82.529
23	Latente belastingverplichtingen	78.789	76.080
	Langlopende verplichtingen	1.800.110	2.460.068
19	Leningen	512.852	240.101
24	Handels- en overige schulden	2.986.605	3.047.808
20	Derivaten	3.468	1.988
22	Voorzieningen	59.971	54.330
	Verschuldigde winstbelasting	23.224	17.509
35	Verplichtingen aangehouden voor verkoop	354.140	233.131
	Kortlopende verplichtingen	3.940.260	3.594.867
	Totaal groepsvermogen en verplichtingen	6.664.420	7.218.078
18	Garantievermogen	1.045.405	1.362.408

De toelichting op pagina 125 tot en met 197 maakt integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

(x € 1.000)

	2012	2011
Voortgezette activiteiten		
6 Opbrengsten	7.404.283	7.697.427
Grond- en hulpstoffen	(1.438.486)	(1.383.578)
Uitbesteed werk en andere externe kosten	(3.953.300)	(4.342.601)
25 Personeelskosten	(1.487.745)	(1.420.712)
8,9 Afschrijvingen materiële en immateriële vaste activa	(88.939)	(103.338)
26 Bijzondere waardeverminderingen	(398.148)	-
Overige bedrijfskosten	(332.370)	(309.944)
Valutakoersverschillen	1.547	(1.854)
Totaal bedrijfskosten	(7.697.441)	(7.562.027)
Bedrijfsresultaat	(293.158)	135.400
28 Financieringsbaten	87.100	72.738
28 Financieringslasten	(83.587)	(98.996)
11 Resultaat uit deelnemingen	(1.377)	34.376
Resultaat vóór belastingen	(291.022)	143.518
29 Belastingen	39.114	(28.050)
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten	(251.908)	115.468
35 Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten	65.000	12.259
Nettoresultaat	(186.908)	127.727
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	(187.415)	125.995
Minderheidsbelang	507	1.732
	(186.908)	127.727

Winst per aandeel voor resultaat toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap

(in € per aandeel)

	2012	2011
30 Voortgezette activiteiten	(1,06)	0,49
30 Beëindigde activiteiten	0,27	0,05
Totaal	(0,79)	0,54

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

(x € 1.000)

	2012	2011
Nettoresultaat voor het jaar	(186.908)	127.727
20 Reële waarde kasstroomafdekkingen ¹	(46.823)	(73.113)
Valutaomrekeningsverschillen ¹		
- Dochterondernemingen	9.589	11.047
- Deelnemingen	-	(81)
Overige niet-gerealiseerde resultaten	(37.234)	(62.147)
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	(224.142)	65.580
Toerekenbaar aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	(224.566)	64.372
Minderheidsbelang	424	1.208
	(224.142)	65.580
Toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap uit hoofde van:		
Voortgezette activiteiten	(289.308)	52.540
Beëindigde activiteiten	64.742	11.832
	(224.566)	64.372
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 2011	709.466	(196.916)	587.391	1.099.941	1.692	1.101.633
20	Reële waarde kasstroomafdekkingen	-	(72.691)	-	(72.691)	(422)	(73.113)
	Valutaomrekeningsverschillen						
	- Dochterondernemingen	-	11.149	-	11.149	(102)	11.047
11	- Deelnemingen	-	(81)	-	(81)	-	(81)
	Nettoresultaat direct opgenomen in het eigen vermogen	-	(61.623)	-	(61.623)	(524)	(62.147)
	Nettoresultaat voor het jaar	-	-	125.995	125.995	1.732	127.727
	Totaal gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten	-	(61.623)	125.995	64.372	1.208	65.580
16	Conversie van preferente aandelen	1.407	-	-	1.407	-	1.407
31	Betaald dividend	3.821	-	(7.133)	(3.312)	(2.015)	(5.327)
	Overige mutaties	-	-	-	-	(150)	(150)
		5.228	-	(7.133)	(1.905)	(2.165)	(4.070)
	Per 31 december 2011	714.694	(258.539)	706.253	1.162.408	735	1.163.143
20	Reële waarde kasstroomafdekkingen	-	(46.708)	-	(46.708)	(115)	(46.823)
	Valutaomrekeningsverschillen						
	- Dochterondernemingen	-	9.557	-	9.557	32	9.589
	Nettoresultaat direct opgenomen in het eigen vermogen	-	(37.151)	-	(37.151)	(83)	(37.234)
	Nettoresultaat voor het jaar	-	-	(187.415)	(187.415)	507	(186.908)
	Totaal gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten	-	(37.151)	(187.415)	(224.566)	424	(224.142)
31	Betaald dividend	20.707	-	(38.192)	(17.485)	(165)	(17.650)
	Overige mutaties	-	-	1.548	1.548	1.151	2.699
		20.707	-	(36.644)	(15.937)	986	(14.951)
	Per 31 december 2012	735.401	(295.690)	482.194	921.905	2.145	924.050

De toelichting op pagina 125 tot en met 197 maakt integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(x € 1.000)

	2012	2011
Nettoresultaat voor het jaar inclusief beëindigde activiteiten	(186.908)	127.727
Aanpassingen voor:		
29 - Belastingen	(39.114)	30.966
8 - Afschrijvingen materiële vaste activa	80.791	94.920
9 - Afschrijvingen immateriële vaste activa	8.148	11.096
9,26 - Bijzondere waardevermindering immateriële vaste activa	150.431	-
12,26 - Bijzondere waardevermindering langlopende vorderingen	6.225	-
13,26 - Bijzondere waardevermindering voorraden	241.492	-
35 - Resultaat beëindigde activiteiten	(65.000)	-
35 - Resultaat op verkoop pps-projecten	(3.500)	(11.669)
- Resultaat op verkoop materiële vaste activa	(7.844)	(4.325)
28 - Financieringsbaten	(87.100)	(72.801)
28 - Financieringslasten	83.587	99.144
11 - Resultaat uit deelnemingen	1.377	(34.376)
21,22 Mutaties in voorzieningen	(14.997)	(40.242)
Mutaties in werkkapitaal (exclusief netto-liquiditeiten)	(57.909)	(90.927)
Kasstroom uit operationele activiteiten	109.679	109.513
Betaalde rente	(108.700)	(130.007)
Betaalde winstbelasting	(17.174)	(13.458)
Netto-kasstroom uit gewone bedrijfsuitoefening	(16.195)	(33.952)
10 Verstrekte pps-vorderingen	(441.627)	(419.002)
10 Aflossing pps-vorderingen	109.695	15.643 ¹
Netto-kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	(348.127)	(437.311)
Verwerving van dochterondernemingen	(825)	(3.000)
8 Investerings in materiële vaste activa	(107.505)	(70.171)
9 Investerings in immateriële vaste activa	(6.010)	(2.838)
12 Verstrekte langlopende vorderingen	(6.572)	(26.654)
11,12 Investerings in financiële vaste activa	(1.450)	(218)
12 Aflossing langlopende vorderingen	15.761	3.322 ¹
35 Desinvesteringen van beëindigde activiteiten	145.000	-
35 Desinvesteringen van pps-projecten	13.000	25.429
8 Desinvesteringen van materiële vaste activa	28.442	17.251
9 Desinvesteringen van immateriële vaste activa	92	154
11,12 Desinvesteringen van financiële vaste activa	1.645	199.585 ¹
Ontvangen rente	87.230	72.903
11 Ontvangen dividend	2.144	41.788
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten	170.952	257.551
19 Nieuwe langlopende leningen	550.482	637.673
19 Aflossing langlopende leningen	(743.185)	(346.511)
31 Betaald dividend	(17.485)	(3.312)
Betaald dividend aan minderheidsbelang	(165)	(2.015)
Inkoop financieringspreferente aandelen	-	(314)
Overige mutaties in minderheidsbelang	1.151	-
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten	(209.202)	285.521
Toename/afname netto-liquiditeiten	(386.377)	105.761
15 Beginstand netto-liquiditeiten	1.008.005	912.870
35 Mutatie netto-liquiditeiten inzake activa en verplichtingen		
aangehouden voor verkoop	(7.580)	(17.165)
Valutakoersresultaat netto-liquiditeiten	4.781	6.539
15 Eindstand netto-liquiditeiten	618.829	1.008.005

¹ Vergelijkende cijfers zijn geherclassificeerd ter afstemming op de presentatie van het huidige jaar.

De toelichting op pagina 125 tot en met 197 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 2012 zijn de financiële gegevens opgenomen van de vennootschap en de dochterondernemingen (samen de Groep) en het aandeel in joint ventures.

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

Deze geconsolideerde jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2012 en is op 6 maart 2013 door de raad van bestuur vrijgegeven voor publicatie. Het jaarrapport 2012 is goedgekeurd door de raad van commissarissen op 6 maart 2013 en wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van 24 april 2013.

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 standaarden en interpretaties

Ten opzichte van 2011 zijn geen nieuwe standaarden of interpretaties toegepast.

Nog niet toegepaste standaarden

De volgende belangrijke standaarden voor de Groep waren in 2012 nog niet van kracht en zijn derhalve in deze jaarrekening nog niet toegepast:

- IAS 19 (herziening) 'Personeelsbeloningen'. Deze herziening ziet met name toe op de waardering van de actuariële winsten en verliezen in de balans van de onderneming als gevolg van het verdwijnen van de corridor-methode. Daarnaast wordt het verwachte rendement op de beleggingen gelijk gesteld aan de disconteringsvoet van de pensioenverplichting. De aangepaste standaard wordt met ingang van 1 januari 2013 van kracht en dient retrospectief te worden toegepast. Het effect op het vermogen van de Groep per 1 januari 2012 en 31 december 2012 is respectievelijk circa € 190 miljoen negatief en circa € 248 miljoen negatief. Hierdoor is ultimo 2012 sprake van een daling van de solvabiliteit op basis van het garantievermogen met circa 3,5 procent-punt. Het effect op het vermogen in 2013 is afhankelijk van de ontwikkeling van de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de pensioenberekeningen. Het nettoresultaat 2012 is circa € 2 miljoen hoger.
- IAS 28 (herziening) 'Administratieve verwerking van investeringen in geassocieerde deelnemingen'. De herziene standaard definieert het begrip 'invloed van betekenis' en geeft nadere richtlijnen op welke wijze de vermogensmutatiemethode dient te worden toegepast (met in sommige gevallen inbegrip van vrijstellingen van de toepassing van deze methode). Voorts schrijft de herziene standaard voor op welke wijze de investeringen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures dient te worden getest op bijzondere waardevermindering. De aanpassingen hebben geen invloed op het vermogen en resultaat van de Groep.
- IFRS 10 'Geconsolideerde jaarrekeningen'. De nieuwe standaard wijzigt de definitie van zeggenschap. Deze standaard wordt verplicht retrospectief van toepassing met ingang van 1 januari 2014. De Groep zal gebruik maken van de mogelijkheid de standaard eerder toe te passen. De wijziging in definitie en de uitleg daarvan zal naar verwachting niet leiden tot significante veranderingen in de samenstelling van de consolidatiekring van de Groep.
- IFRS 11 'Samenwerkingsverbanden'. In de nieuwe standaard is het niet langer toegestaan om joint ventures proportioneel te consolideren. Deze standaard wordt verplicht retrospectief van toepassing met ingang van 1 januari 2014. De Groep zal gebruik maken van de mogelijkheid de standaard eerder toe te passen. Het effect op

het vermogen van de Groep per 1 januari 2012 en 31 december 2012 is respectievelijk circa € 26 miljoen positief en circa € 54 miljoen positief. In combinatie met een afname van het balanstotaal ultimo 2012 leidt dit tot een verbetering van de solvabiliteit op basis van het garantievermogen met circa 4,2 procent-punt. De omzet 2012 is circa € 179 miljoen lager en het nettoresultaat is onveranderd. Het effect op het balanstotaal in 2013 zal in lijn liggen met 2012. Het effect op de omzet in 2013 kan niet worden ingeschat omdat dat afhankelijk is van de projecten die in 2013 worden gerealiseerd.

- IFRS 12 'Toelichtingen op belangen in andere ondernemingen'. Deze standaard schrijft in algemene zin uitgebreidere toelichtingsvereisten voor inzake belangen in andere ondernemingen in vergelijking met de huidige regelgeving en wordt verplicht van toepassing met ingang van 1 januari 2014. De Groep zal gebruik maken van de mogelijkheid de standaard per 1 januari 2013 toe te passen. De aanpassingen hebben geen invloed op het vermogen en resultaat van de Groep.
- IFRS 13 'Bepaling van de reële waarde'. Deze standaard bewerkstelligt een uniforme wijze voor de bepaling van de reële waarde en toelichtingsvereisten. Deze standaard wordt verplicht van toepassing met ingang van 1 januari 2013. De Groep verwacht dat de toepassing van de nieuwe standaard geen invloed heeft op het vermogen en resultaat maar wel zal leiden tot aanvullende toelichtingen.

Door het gelijktijdig toepassen van bovengenoemde standaarden neemt de solvabiliteit op basis van het garantievermogen van de Groep ultimo 2012 licht toe tot 16,0 procent.

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 over het financiële en operationele beleid. Dit gaat in het algemeen gepaard met het bezit van meer dan de helft van de stemgerechtigde aandelen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die per balansdatum kunnen worden uitgeoefend.

Dochterondernemingen worden volledig geconsolideerd vanaf de datum waarop de Groep beslissende zeggenschap verkrijgt. Deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de Groep niet langer beslissende zeggenschap heeft.

De verwerving van dochterondernemingen wordt door de Groep verantwoord volgens de overnamemethode. De overgedragen vergoeding van een overname wordt gesteld op de reële waarde van de opgegeven activa, de uitgegeven eigenvermogensinstrumenten per overnamedatum en de overgenomen of aangegane verplichtingen. De overgedragen vergoeding omvat tevens de reële waarde van activa, vergoedingen en verplichtingen uit hoofde van contractueel overeengekomen voorwaardelijke bepalingen. Transactiekosten in het kader van een overname worden ten laste van het resultaat verantwoord op het moment dat zij worden gemaakt.

De overgenomen identificeerbare activa en de overgenomen (voorwaardelijke) verplichtingen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening gewaardeerd tegen de reële waarde per overnamedatum. Per acquisitie waardeert de Groep een eventueel minderheidsbelang ofwel tegen reële waarde, ofwel tegen het aandeel van het minderheidsbelang in de geïdentificeerde netto-activa van de overgenomen partij.

Indien de overgedragen vergoeding, het minderheidsbelang en de reële waarde per overnamedatum van een per overnamedatum reeds bestaand belang in de overgenomen partij, hoger is dan de reële waarde van het aandeel van de Groep in de identificeerbare netto-activa, dan wordt het verschil opgenomen als goodwill. Indien de overgedragen vergoeding lager is dan de reële waarde van de identificeerbare netto-activa, dan wordt het verschil rechtstreeks verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

b) *Deelnemingen*

Deelnemingen zijn alle entiteiten waarover de Groep invloed van betekenis, maar geen beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Dit gaat in het algemeen gepaard met het bezit van meer dan een vijfde van de stemgerechtigde aandelen.

Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die per balansdatum kunnen worden uitgeoefend.

Investerings in deelnemingen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen kostprijs en daarna verantwoord volgens de equitymethode. De waardering van deelnemingen is inclusief de bij verwerving vastgestelde goodwill onder vermindering van eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De Groep verantwoordt zijn deel van de mutaties in reserves en de toerekenbare resultaten van de deelneming in de boekwaarde van de deelneming. Het aandeel in het resultaat van de deelneming dat aan de Groep wordt toegerekend, wordt verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Het aandeel van de mutaties in de reserves van een deelneming die na overnamedatum aan de Groep toerekenbaar zijn, wordt opgenomen in de reserves van de Groep. De Groep neemt verliezen hoger dan het bedrag van de boekwaarde van de deelneming (inclusief overige niet door zekerheden gedekte vorderingen) slechts op, indien daartoe een verplichting bestaat.

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

c) Joint ventures

De belangen in entiteiten waarover de Groep contractueel overeengekomen gezamenlijk met derden zeggenschap uitoefent, worden proportioneel geconsolideerd. De Groep combineert het aandeel in de opbrengsten en kosten, activa en verplichtingen van de joint ventures post voor post met overeenkomstige posten in de jaarrekening van de Groep.

d) Eliminatie van interne transacties

Interne transacties, vorderingen en verplichtingen en niet-gerealiseerde winsten op transacties tussen dochterondernemingen worden geëlimineerd. Niet-gerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd, tenzij de transactie aantoonbare waardevermindering van de overgedragen actiefpost tot gevolg heeft.

Niet-gerealiseerde winsten op transacties tussen de Groep en zijn deelnemingen en joint ventures worden geëlimineerd naargelang het belang van de Groep in de deelnemingen en joint ventures. Dit geldt tevens voor niet-gerealiseerde verliezen, tenzij de transactie aantoonbare waardevermindering van de overgedragen actiefpost tot gevolg heeft.

De waarderingsgrondslagen van de dochterondernemingen, deelnemingen en joint ventures zijn waar nodig in overeenstemming gebracht met die van de Groep.

e) Transacties met minderheidsbelangen

De Groep behandelt transacties met minderheidsbelangen als transacties met aandeelhouders van de Groep. In het geval van aankopen van een minderheidsbelang wordt het verschil tussen de kostprijs en het overgenomen aandeel in de 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 deelneming wordt verminderd, maar de Groep joint control houdt en SIC-13 (Jointly controlled entities) Non-monetary contributions by venturers toepast, dan wordt slechts het verhoudingsgewijze gedeelte van de bedragen die eerder als niet-gerealiseerde resultaten zijn verantwoord, overgebracht naar de winst-en-verliesrekening voor zover van toepassing.

g) *Transacties met behoud van joint control*

Indien het belang in een joint venture wordt overgedragen aan een andere joint venture en waarvoor in ruil een belang in deze joint venture wordt verkregen, dan wordt het resultaat op deze overdracht bepaald op het belang dat wordt 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 toegevoegd aan de nieuwe 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') 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:

	2012	2011
Koers per balansdatum		
Pond sterling	0,817394	0,837521
Gemiddelde koers		
Pond sterling	0,813074	0,869263

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. Voor de vastgoedactiviteiten in Nederland wordt een periode van tien jaar gehanteerd in verband met het verwachte marktherstel. Kasstromen na de vijf-jaarsperiode of tien-jaarsperiode worden geëxtrapoleerd met gebruik van geschatte groeicijfers die passend worden geacht bij de langetermijnverwachtingen van de Groep inzake de sectoren en markten. De geschatte kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet vóór belasting die de marktsituatie, de tijdswaarde van geld en de aan het activum gerelateerde risico's reflecteert.

Bij verkoop van een entiteit wordt de boekwaarde van de goodwill als onderdeel van het boekresultaat in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

b) Niet-geïntegreerde software

Niet-geïntegreerde software wordt opgenomen tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Niet-geïntegreerde software wordt tot de restwaarde lineair afgeschreven over de geschatte gebruiksduur (vier tot tien jaar).

Jaarlijks worden de gebruiksduur en restwaarde van de niet-geïntegreerde software vastgesteld en de afschrijvingen waar nodig aangepast.

c) Pps-concessies

Pps-concessies betreffen de van overheden verkregen rechten om het gebruik van openbare voorzieningen (tolwegen), op basis van het daadwerkelijk gebruik in rekening te brengen aan de gebruikers. Pps-concessies worden opgenomen tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Voor pps-concessies ontvangen investeringssubsidies van de overheid worden tegen reële waarde op de waardering van de concessie in mindering gebracht indien met een redelijke mate van zekerheid kan worden gesteld dat de subsidie zal worden ontvangen en dat aan de aan de subsidie gekoppelde voorwaarden zal worden voldaan.

Pps-concessies worden volledig afgeschreven in overeenstemming met het werkelijk gebruik van de economische voordelen van de openbare voorziening, met een maximum van de looptijd van de concessie.

Jaarlijks worden de opbrengsten van pps-concessies vastgesteld en de afschrijvingen waar nodig aangepast.

d) Overige immateriële vaste activa

Overige immateriële vaste activa betreffen marktposities, inclusief (merk)namen en management, van aangekochte dochterondernemingen en worden opgenomen tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Overige immateriële vaste activa worden volledig afgeschreven over de geschatte gebruiksduur.

3.7 Pps-vorderingen

Pps-vorderingen betreffen de van overheden nog te ontvangen concessievergoedingen in verband met pps-projecten, gebaseerd op de beschikbaarheid van de betreffende voorziening. Pps-vorderingen worden verantwoord als financiële activa. Bij de eerste verwerking in de jaarrekening worden deze opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs, gebruikmakend van een effectieve rentevoet.

3.8 Overige financiële vaste activa

De overige financiële vaste activa bestaan uit niet-beursgenoteerde vorderingen en effecten (niet zijnde derivaten). De niet-beursgenoteerde vorderingen kennen vaste of bepaalde aflossingen. Bij de eerste verwerking in de jaarrekening worden deze vorderingen opgenomen tegen reële waarde en daarna gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Effecten betreffen belangen in entiteiten waarover de Groep geen invloed van betekenis kan uitoefenen op het financiële en operationele beleid. Deze effecten worden opgenomen tegen reële waarde (met de reële-waardemutatie via de winst-en-verliesrekening) of kostprijs, indien de reële waarde niet betrouwbaar kan worden vastgesteld of het verschil tussen de reële waarde en de kostprijs wordt beoordeeld als niet van materieel belang voor de geconsolideerde jaarrekening.

3.9 Voorraden

a) Grond en bouwrechten

Voorraden grond en bouwrechten worden opgenomen tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De Groep activeert direct toerekenbare rente als onderdeel van de kosten, vanaf het moment dat activiteiten worden verricht met betrekking tot de totstandkoming van bouwgrond.

b) Vastgoedontwikkeling

Vastgoedontwikkeling omvat aangekochte projecten voor herontwikkeling en grondposities in ontwikkeling. Deze projecten en posities worden opgenomen tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De Groep activeert direct toerekenbare rente en andere gemaakte kosten als onderdeel van de kostprijs. Activering van rentekosten begint bij aanvang van een project, wordt opgeschort gedurende de periode dat de actieve ontwikkeling wordt onderbroken en stopt bij voltooiing of verkoop van het project.

Indien overdracht van het economisch eigendom van (een deel van de) vastgoedontwikkeling aan derden heeft plaatsgevonden, dan worden de geactiveerde kosten betrekking hebbende op het (deel)project verwerkt in de winst-en-verliesrekening en vindt de daaraan gerelateerde opbrengstverantwoording plaats.

De overdracht van het economisch eigendom wordt verondersteld plaats te vinden op het moment dat de zeggenschap over en de risico's en voordelen verbonden aan het eigendom van de vastgoedontwikkeling overgaan op de koper. Indien deze overdracht aan de koper gedurende de ontwikkeling van het vastgoed op continue basis plaatsvindt, dan worden deze vastgoedontwikkelingsprojecten in overeenstemming met projecten in opdracht van derden verantwoord (zie Toelichting 3.10). Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij woningbouwprojecten vanaf het moment dat de grond en eventuele opstallen juridisch worden geleverd aan de koper.

c) Grondstoffen en verbruiksgoederen

Voorraden grondstoffen en verbruiksgoederen worden opgenomen tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs wordt gewaardeerd onder toepassing van de first-in, first-out (FIFO) methode en bestaat uit de verkrijgingsprijs en kosten gemaakt om de voorraden naar de huidige locatie over te brengen en in de huidige conditie te brengen.

De opbrengstwaarde van de voorraden is de geschatte verkoopprijs bij normale bedrijfsvoering, verminderd met de geraamde kosten van voltooiing en verkoop. Activa worden aangemerkt als voorraad indien deze in de normale bedrijfsvoering worden verbruikt.

3.10 Projecten in opdracht van derden

Projecten in opdracht van derden worden gewaardeerd tegen kostprijs plus toegerekende winst naar rato van de voortgang van het project, onder aftrek van voorzienbare verliezen en gefactureerde termijnen. De kostprijs omvat alle kosten die rechtstreeks verband houden met de projecten en de direct toerekenbare indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

Indien de resultaten van een project betrouwbaar kunnen worden geschat, worden projectopbrengsten en -kosten verantwoord naar rato van de verrichte prestaties. Indien de resultaten van een project niet betrouwbaar kunnen worden geschat, worden opbrengsten slechts verantwoord tot het bedrag van de gemaakte projectkosten, voor zover deze met voldoende zekerheid worden gedekt uit de opbrengsten van het project. Als het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten hoger uitvallen dan de totale projectopbrengsten, wordt het volledige verwachte verlies opgenomen als last.

De Groep gebruikt de 'percentage of completion-methode' voor het meten van de verrichte prestaties bij de uitvoering van de projecten. Onder deze methode worden de gemaakte projectkosten vergeleken met en uitgedrukt in een percentage van de totale verwachte projectkosten. Opbrengsten en kosten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening op basis van deze voortgang.

Projecten worden in de balans gepresenteerd als vordering op dan wel schuld aan de opdrachtgever uit hoofde van het contract. Er is sprake van een vordering indien het bedrag van de gemaakte kosten (inclusief het verantwoorde resultaat) hoger is dan het bedrag van de gefactureerde termijnen. Indien het bedrag van de gemaakte kosten (inclusief het verantwoorde resultaat) lager is dan de gefactureerde termijnen, is sprake van een verplichting.

Overeenkomsten waarin zowel de vervaardiging als het mogelijk meerjarig onderhoud van het actief afzonderlijk van elkaar zijn opgenomen of afzonderlijk van elkaar in de markt zouden kunnen worden overeengekomen, worden behandeld als twee afzonderlijke overeenkomsten. Opbrengsten en resultaten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening overeenkomstig projecten in opdracht van derden respectievelijk verlening van diensten.

3.11 Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden bij de eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs onder aftrek van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Bijzondere waardeverminderingen worden verantwoord als er objectief bewijs is dat de Groep het te vorderen bedrag niet kan innen. Faillissementsdreiging, financiële reorganisaties of uitblijvende betalingen worden beoordeeld als een indicatie voor een mogelijke bijzondere waardevermindering. Bijzondere waardeverminderingen zijn gelijk aan het verschil tussen de verwachte lagere opbrengstwaarde en de boekwaarde. Het verschil wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt en in een afzonderlijke voorziening voor oninbaarheid op de handels- en overige vorderingen in mindering gebracht. Op het moment dat het te vorderen bedrag daadwerkelijk oninbaar is, worden de vordering en de voorziening afgeboekt en het eventuele verschil in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Handels- en overige vorderingen worden verondersteld in de normale bedrijfsvoering te worden voldaan, gewoonlijk binnen twaalf maanden. De reële waarde van de vorderingen en de naar verwachting na meer dan twaalf maanden af te wikkelen bedragen worden vermeld in de Toelichting op de jaarrekening.

3.12 Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden, kassaldi en bankdeposito's voorzover deze direct opvraagbaar zijn en integraal deel uitmaken van het liquiditeitsmanagement van de Groep. Bankkredieten worden opgenomen onder de kortlopende leningen.

3.13 Activa aangehouden voor verkoop

Activa waarvan de boekwaarde overwegend wordt gerealiseerd door verkoop en niet door voortgezet gebruik, worden opgenomen als activa aangehouden voor verkoop. Deze worden opgenomen tegen de boekwaarde of lagere reële waarde onder vermindering van de verkoopkosten. De verplichtingen die samenhangen met de activa aangehouden voor verkoop worden afzonderlijk weergegeven onder de verplichtingen aangehouden voor verkoop. Op activa worden geen afschrijvingen meer verantwoord, zodra classificatie als activa aangehouden voor verkoop heeft plaatsgevonden.

Van joint ventures, waarin door gedeeltelijke verkoop joint control wordt behouden, worden de activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop gepresenteerd voor het belang van de vervreemding. Het resterende belang wordt proportioneel geconsolideerd.

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. Converteerbare en niet-converteerbare financieringspreferente aandelen worden opgenomen als verplichtingen. Het eigenvermogensbestanddeel van de converteerbare financieringspreferente aandelen betreft het verschil tussen de uitgifteprijs en de reële waarde van het vreemdvermogensbestanddeel en wordt als zodanig opgenomen onder het eigen vermogen.

Kosten direct toerekenbaar aan de uitgifte van nieuwe aandelen worden direct in het eigen vermogen in mindering gebracht op de emissieopbrengst, onder verrekening van belastingen.

Indien de Groep of een dochteronderneming aandelen in de vennootschap koopt (ingekochte eigen aandelen), wordt het betaalde bedrag, onder verrekening van direct toerekenbare kosten en belastingen, in mindering gebracht op het eigen vermogen. Indien aandelen verkocht of opnieuw uitgegeven worden, wordt de opbrengst, onder verrekening van direct toerekenbare kosten en belastingen, in het eigen vermogen verwerkt.

b) *Reserves*

De reserves bestaan uit reserves voor kasstroomafdekkingen en translatiereserves voor omrekeningsverschillen.

c) *Ingehouden resultaten*

Dit betreft de cumulatieve resultaten uit voorgaande boekjaren onder vermindering van het betaalbaar gesteld dividend aan houders van gewone aandelen van de vennootschap. Op het moment dat het dividend wordt gedeclareerd, wordt het opgenomen onder de verplichtingen. Dividenden betaalbaar gesteld aan houders van preferente aandelen in de vennootschap worden opgenomen als financieringslast in de winst-en-verliesrekening en als verplichting op de balans.

3.16 Leningen

De achtergestelde lening betreft een lening waarbij de hoofdsom is achtergesteld bij alle andere verplichtingen. De bijbehorende renteverplichtingen zijn niet achtergesteld.

Financieringspreferente aandelen worden opgenomen als verplichtingen onder vermindering van het eigenvermogensbestanddeel dat onder de reserves in het eigen vermogen wordt verantwoord. Dividend op preferente aandelen wordt als financieringslast opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

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

De verplichtingen uit hoofde van financiële-leaseovereenkomsten worden opgenomen onder vermindering van financieringslasten. Het rentedeel van de leaseverplichtingen wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Bankkredieten hebben een kortlopend karakter en worden opgenomen tegen reële waarde.

Leningen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde (onder aftrek van transactiekosten) en daarna tegen geamortiseerde kostprijs.

Leningen worden verantwoord als kortlopend, tenzij de Groep een onvoorwaardelijk recht heeft om afwikkeling van de verplichting uit te stellen tot ten minste twaalf maanden na balansdatum.

3.17 Derivaten

De Groep gebruikt derivaten om zich in te dekken tegen rente- en valutarisico's in het kader van operationele en financieringsactiviteiten. Derivaten worden alleen gebruikt als instrument voor kasstroomafdekking van variabele rentes op leningen en op zekere toekomstige kasstromen in vreemde valuta. Daarnaast wordt incidenteel gebruik gemaakt van commodity hedges (diesel).

Derivaten worden bij eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen de reële waarde op de datum waarop het derivatencontract wordt gesloten en vervolgens tegen de reële waarde op elk rapporteringsmoment. De methode voor verantwoording van het resultaat is afhankelijk van de vraag of hedgeaccounting wordt toegepast en zo ja, of de 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 afdekkingsinstrument 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 afdekkings-instrumenten 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 niet-verwerkte actuariële winsten of verliezen en nog niet opgenomen pensioenkosten van verstreken dienstjaren worden hiermee verrekend.

De toegezegd-pensioenaanspraken worden jaarlijks berekend door onafhankelijke actuarissen door gebruik te maken van de projected unit credit-methode. De contante waarde van de toegezegd-pensioenaanspraken wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige uitgaande kasstroom. Hierbij wordt uitgegaan van rentetarieven die gelden voor hoogwaardige bedrijfsobligaties die zijn uitgegeven in dezelfde valuta als waarin de pensioenen betaald zullen worden, en die een looptijd zullen hebben die ongeveer gelijk is aan de looptijd van de gerelateerde pensioenverplichting.

De Groep volgt de corridor-methode voor verantwoording van actuariële winsten en verliezen als gevolg van veranderingen in actuariële veronderstellingen. Actuariële winsten en verliezen groter dan 10 procent van de hoogste van de fondsbeleggingen of pensioenverplichting (maximum corridor), worden ten laste van het resultaat gebracht gedurende de verwachte, gemiddelde toekomstige dienstjaren van de betreffende personeelsleden.

De nog niet verwerkte pensioenkosten van de verstreken diensttijd worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt, tenzij de wijzigingen in de pensioenregeling afhankelijk zijn van het in dienst blijven voor een bepaalde periode (de wachtperiode). In dat geval worden de lasten over verstreken diensttijd lineair verwerkt gedurende de wachtperiode.

Toegezegde-bijdrageregelingen

Voor toegezegde-bijdrageregelingen betaalt de Groep op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen of verzekeringsmaatschappijen. Behalve de betaling van premies heeft de Groep geen verdere verplichtingen. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als actief indien deze tot een terugstorting of tot een vermindering van toekomstige betalingen leiden.

b) *Overige langetermijn-personeelsverplichtingen*

Deze betreffen voorzieningen voor jubileumuitkeringen, tijdelijk verlof en dergelijke, en hebben een langlopend karakter. Deze voorzieningen zijn gewaardeerd tegen contante waarde.

c) *Vertrekregelingen*

Dit betreft verplichtingen uit hoofde van het vóór de normale pensioendatum beëindigen van dienstverbanden met werknemers. De Groep verwerkt de ontslagvergoedingen indien aantoonbaar sprake is van een verplichting tot beëindiging van dienstverbanden van medewerkers als onderdeel van een geformaliseerd en onherroepelijk plan. Vergoedingen worden tegen de contante waarde opgenomen. De verplichting wordt als zodanig opgenomen en toegelicht onder lang- en kortlopende voorzieningen.

d) *Bonus- en winstdelingsregelingen*

De Groep neemt een verplichting op voor bonusregelingen en winstdelingen op basis van de relevante 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 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.

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) Garantieverplichtingen

Deze voorziening heeft betrekking op ingeschatte verplichtingen en lopende procedures betreffende geschillen inzake opgeleverde projecten.

b) Reorganisatie

Een voorziening voor reorganisatie wordt opgenomen wanneer de Groep een gedetailleerd en formeel reorganisatieplan heeft goedgekeurd en de reorganisatie is begonnen of algemeen is bekendgemaakt. Voor toekomstige exploitatieverliezen wordt geen voorziening opgenomen.

c) Huurgaranties

Dit betreft de geschatte verplichtingen uit hoofde van aan derden afgegeven huurgaranties.

d) Overig

Dit betreft overige juridische en constructieve verplichtingen, waaronder 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 voortgangsperscentage wordt bepaald op basis van de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale verwachte kosten.

Indien de resultaten van een project niet betrouwbaar kunnen worden geschat, worden opbrengsten slechts opgenomen tot het bedrag van de gemaakte projectkosten, voor zover deze met voldoende zekerheid worden gedekt uit de opbrengsten van het project.

b) Vastgoedontwikkeling

De Groep verantwoordt opbrengsten uit hoofde van vastgoedontwikkeling. Deze opbrengsten bestaan uit de overeengekomen bedragen van de transacties. Er worden geen opbrengsten genomen zolang de risico's en voordelen verbonden aan het (economisch) eigendom van een actief niet zijn overgedragen aan derden. Indien en voor zover overdracht van economisch eigendom van een actief aan derden heeft plaatsgevonden, worden opbrengsten verantwoord. Dit is van toepassing indien ten minste: (i) de opbrengsten op betrouwbare wijze kunnen worden vastgesteld; (ii) het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen aan de Groep toekomen en (iii) de gemaakte en nog te maken kosten betrouwbaar zijn vast te stellen. Opbrengsten en kosten worden opgenomen naar rato van de op balansdatum verrichte prestaties bij de uitvoering van het project en indien en voor zover het economisch eigendom is overgedragen.

De overdracht van het economisch eigendom wordt geacht plaats te vinden als en voor zover aan het eigendom verbonden risico's en voordelen worden overgedragen aan de klant. Dit kan zowel het gehele project betreffen als significante onderdelen daarvan, wanneer daarmee ook de daaraan gerelateerde risico's en voordelen zijn overgedragen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de overdracht van grondposities.

De opbrengstverantwoording van projecten waarbij sprake is van continue overdracht van aan het eigendom verbonden risico's en voordelen vindt plaats in overeenstemming met projecten in opdracht van derden. Zie Toelichting 3.22a en 6.

c) Pps-concessies

De Groep verantwoordt bouw- en exploitatieopbrengsten uit hoofde van concessiemanagement. De verantwoording van de bouwopbrengsten vindt plaats in overeenstemming met projecten in opdracht van derden. Zie Toelichting 3.22a en 6.

De exploitatieopbrengsten zijn afhankelijk van de beschikbaarheid van de voorziening (pps-vorderingen) of van het daadwerkelijke gebruik van de voorziening (pps-concessies). Indien de vergoeding afhankelijk is van de beschikbaarheid van de voorziening, bestaan opbrengsten uit: (i) de reële waarde van de levering van contractueel overeengekomen diensten en (ii) de rentebaten gerelateerd aan de investering in het project.

Indien de vergoeding afhankelijk is van het daadwerkelijke gebruik van de voorziening, bestaan opbrengsten uit de werkelijk ontvangen vergoeding voor het gebruik van de voorziening.

In beide gevallen worden opbrengsten verantwoord op het moment dat de hieraan gerelateerde diensten worden geleverd. Rente wordt verantwoord als financieringsbate 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-verliesrekening verantwoord. Hierdoor is sprake van een gefixeerde (financierings-)last.

3.24 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen onder aftrek van bankkredieten.

4. Financieel risicobeheer

De Groep onderkent financiële risicofactoren ten aanzien van valuta, rente, prijs, krediet en liquiditeit. Deze financiële risico's zijn niet bijzonder van aard of afwijkend van wat in de branche gebruikelijk kan worden geacht. De Groep kent een strikt beleid, dat erop is gericht deze risico's zoveel mogelijk te beperken en te beheersen. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van algemene beheersmaatregelen, zoals interne procedures en instructies, specifieke maatregelen en financiële instrumenten. Deze maatregelen gaan gepaard met adequate rapportagesystemen en korte communicatielijnen. De financiële risicofactoren van de Groep, de beheersmaatregelen en het resterende risico worden hieronder nader toegelicht.

4.1 Financiële risicofactoren

a) Marktrisico's

Valutarisico's

De Groep kent omvangrijke activiteiten in het Verenigd Koninkrijk en in beperkte mate in andere landen die geen deel uitmaken van de eurozone. Resultaat en eigen vermogen van de Groep staan derhalve onder invloed van

schommelingen in valutakoersen. In het algemeen is de Groep in genoemde markten actief via lokale dochterondernemingen. Hierdoor is het valutarisico beperkt, aangezien transacties voor het grootste deel in de functionele valuta van de dochters luiden. Het gerelateerde translatierisico wordt niet afgedekt.

Een beperkt aantal dochterondernemingen opereert in markten waarin contracten luiden in een andere dan hun functionele valuta. Volgens het beleid van de Groep luiden kosten en opbrengsten van deze projecten voornamelijk in gelijke munteenheden, waardoor het valutarisico beperkt is. Het resterende valutarisico wordt door de Groep op projectbasis afgedekt door middel van valutatermijntransacties. Hierbij worden onvoorwaardelijke, aan projecten gerelateerde valutarisico's groter dan € 1 miljoen afgedekt op het moment waarop deze zich voordoen. De Groep rapporteert deze afdekkingen middels hedgeaccounting. Bijkomende valutarisico's tijdens de aanbesteding en ingeval van contractuele wijzigingen worden per geval beoordeeld.

Er zijn procedures vastgesteld ten behoeve van een adequate vastlegging van de afdekkingstransacties. Er zijn systemen ingericht om afdekkingseffectiviteitsmetingen ten behoeve van hedgeaccounting regelmatig uit te voeren en te analyseren.

Met betrekking tot financiële instrumenten loopt de Groep voornamelijk valutarisico over rekening courant verhoudingen in pond sterling. Dit risico is afgedekt door middel van termijncontracten. Het resterende effect op het resultaat en het eigen vermogen van de Groep als gevolg van het valutarisico op financiële instrumenten in pond sterling en andere valuta is beperkt.

Renterisico's

Het renterisico van de Groep hangt samen met rentedragende vorderingen en liquide middelen enerzijds en rentedragende leningen anderzijds. In geval van variabele rente betekent dit voor de Groep een kasstroom-renterisico. Bij een vaste rente is sprake van een reële-waarde-renterisico.

De Groep beperkt het kasstroom-renterisico zoveel mogelijk door gebruik te maken van 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 lening, pps-leningen en de bankfinanciering) grotendeels afgedekt door renteswaps. De Groep is hierdoor echter niet volledig ongevoelig voor rentebewegingen. Ultimo 2012 was 69 procent (2011: 76 procent) van de rente over de schuldpositie van de Groep gefixeerd. Het niet-afgedekte deel betreft vrijwel geheel projectfinancieringen en rekening-courantposities.

Wanneer gedurende 2012 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 € 1,5 miljoen lager respectievelijk circa € 3,4 miljoen hoger geweest (2011: circa € 1,3 miljoen lager respectievelijk hoger). Wanneer gedurende 2012 de rente (EURIBOR en LIBOR) gemiddeld 100 basispunten hoger respectievelijk lager was geweest, dan was de reserve voor reële-waarde-kasstroomafdekkingen in het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant blijven) respectievelijk circa € 101 miljoen hoger danwel circa € 111 miljoen lager geweest (2011: circa € 101 miljoen hoger danwel circa € 118 miljoen lager).

Prijsrisico's

De prijsrisico's van de Groep hangen samen met de inkoop van grond- en hulpstoffen en het uitbesteden van werken en bestaat uit het verschil tussen de marktprijs ten tijde van de aanbesteding of het offreren 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 offreren 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:

		2012	2011
	Vaste activa		
10	Pps-vorderingen	878.123	743.284
12	Langlopende vorderingen	41.562	65.832
20	Derivaten	625	802
	Vlottende activa		
14	Netto-handelsvorderingen	921.968	954.421
14	Retenties	119.540	116.304
14	Pps-vorderingen	91.144	135.364
12	Overige financiële activa	11.371	2.519
20	Derivaten	787	5.071
15	Liquide middelen	620.090	1.012.610
		2.685.210	3.036.207

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 2012 niets vervallen en zijn geen bijzondere waardeverminderingen opgenomen.

c) *Liquiditeitsrisico's*

Liquiditeitsrisico's kunnen zich voordoen indien de verwerving en uitvoering van nieuwe projecten stagneert en minder (vooruit-)betalingen worden ontvangen of wanneer investeringen in grondposities of vastgoedontwikkeling een te groot beslag zouden leggen op de beschikbare financieringsmiddelen en/of de operationele cashflow.

Door de omvang van individuele transacties kunnen op korte termijn relatief grote schommelingen in de liquiditeitspositie ontstaan. De Groep beschikt over voldoende krediet- en rekening-courantfaciliteiten om deze schommelingen te kunnen opvangen.

Mede om het liquiditeitsrisico te beheersen stellen dochterondernemingen maandelijks een liquiditeitsprognose op voor de eerstvolgende twaalf maanden. Bij de analyse van het liquiditeitsrisico wordt rekening gehouden met de aanwezige liquide middelen, de kredietfaciliteiten en de gebruikelijke fluctuaties in de werkkapitaalbehoefte. Dit geeft de Groep voldoende mogelijkheden om de vrij beschikbare liquiditeiten en kredietfaciliteiten zo flexibel mogelijk aan te wenden of eventuele tekorten tijdig te signaleren.

De eerstmogelijke verwachte contractuele uitgaande kasstromen van financiële verplichtingen en derivaten, naar de stand ultimo boekjaar, die op nettobasis worden afgewikkeld, bestaan uit (contractuele) aflossingen en (een schatting van) rentebetalingen.

De samenstelling van de verwachte contractuele kasstroom is als volgt:

	Boek- waarde	Contractuele kasstromen	Korter dan 1 jaar	1-5 jaar	Langer dan 5 jaar
2012					
Achtergestelde lening	123.500	156.086	5.372	150.714	-
Non-recourse pps-leningen	947.464	1.515.099	170.574	102.041	1.242.484
Non-recourse projectfinancieringen	339.560	349.963	209.468	125.869	14.626
Recourse pps-leningen	101.068	104.884	48.760	56.124	-
Overige projectfinancieringen	197.868	205.713	114.906	87.305	3.502
Financiële-leaseovereenkomsten	42.389	46.159	8.959	32.789	4.411
Derivaten (valutatermijncontracten)	(1.412)	(279.667)	(266.650)	(13.017)	-
Derivaten (valutatermijncontracten)	3.183	281.797	268.911	12.886	-
Derivaten (renteswaps)	287.699	355.792	45.592	170.208	139.992
Overige leningen	4.652	4.849	1.558	3.291	-
Bankkredieten	1.261	1.302	1.302	-	-
Overige kortlopende schulden	2.986.605	2.986.605	2.986.605	-	-
	5.033.837	5.728.582	3.595.357	728.210	1.405.015
2011					
Achtergestelde lening	200.000	215.651	9.906	205.745	-
Non-recourse pps-leningen	859.654	1.177.472	108.590	112.639	956.243
Non-recourse projectfinancieringen	371.813	399.136	99.320	299.298	518
Recourse pps-leningen	131.652	150.083	22.472	127.611	-
Overige projectfinancieringen	222.692	236.689	45.632	189.064	1.993
Bankfinanciering	360.000	377.979	13.518	364.461	-
Financiële-leaseovereenkomsten	35.640	46.601	5.604	40.997	-
Derivaten (valutatermijncontracten)	(5.873)	(262.873)	(216.925)	(45.948)	-
Derivaten (valutatermijncontracten)	1.803	264.470	219.674	44.796	-
Derivaten (renteswaps)	249.685	301.056	31.361	140.212	129.483
Overige leningen	5.069	5.601	1.534	4.067	-
Bankkredieten	4.605	4.776	4.776	-	-
Overige kortlopende schulden	3.047.808	3.047.869	3.046.809	1.060	-
	5.484.548	5.964.510	3.392.271	1.484.002	1.088.237

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 (2011: € 475 miljoen) en € 165 miljoen (2011: € 165 miljoen).

4.2 Financieringsrisico's

De Groep streeft naar een financieringsstructuur waarbij de continuïteit van de activiteiten wordt gewaarborgd en vermogenskosten worden geminimaliseerd. Flexibiliteit en toegang tot vermogensmarkten zijn hierbij belangrijke randvoorwaarden. Zoals gebruikelijk binnen de branche bewaakt de Groep de financieringsstructuur onder meer op basis van de solvabiliteitsratio. De Groep hanteert hiervoor twee solvabiliteitsbegrippen, namelijk een solvabiliteit inclusief en exclusief (non-)recourse pps-leningen.

De solvabiliteit inclusief (non-)recourse pps-leningen wordt berekend als het garantievermogen gedeeld door het totaal van de activa. Het garantievermogen van de Groep bestaat uit het eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap, de achtergestelde lening en de preferente aandelen. Zie Toelichting 18 en 19. Ultimo 2012 bedroeg deze solvabiliteitsratio 15,7 procent (2011: 18,9 procent).

De gehanteerde solvabiliteit in de strategische agenda van de Groep exclusief (non-)recourse pps-leningen bedraagt ultimo 2012 18,6 procent (2011: 21,9 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		
2012						
10	Pps-vorderingen	878.123	-	-	-	878.123
12	Overige financiële vaste activa	41.562	2.621	-	1.278	45.461
20	Derivaten	-	-	1.412	-	1.412
14	Handels- en overige vorderingen	1.132.652	-	-	949.983	2.082.635
15	Liquide middelen	620.090	-	-	-	620.090
19	Leningen	1.756.501	-	-	1.261	1.757.762
20	Derivaten	-	-	290.882	-	290.882
24	Handels- en overige schulden	837.760	-	-	2.148.845	2.986.605
		5.266.688	2.621	292.294	3.101.367	8.662.970
2011						
10	Pps-vorderingen	743.284	-	-	-	743.284
12	Overige financiële vaste activa	65.832	3.751	-	1.278	70.861
20	Derivaten	-	-	5.873	-	5.873
14	Handels- en overige vorderingen	1.206.089	-	-	910.815	2.116.904
15	Liquide middelen	1.012.610	-	-	-	1.012.610
19	Leningen	2.186.520	-	-	4.605	2.191.125
20	Derivaten	-	-	251.488	-	251.488
24	Handels- en overige schulden	895.790	-	-	2.152.018	3.047.808
		6.110.125	3.751	257.361	3.068.716	9.439.953

Van de totale positie ultimo 2012 van € 8,7 miljard (2011: € 9,4 miljard) kwalificeert 64 procent (2011: 67 procent) als financieel instrument.

4.4 Schatting van reële waarden

De reële waarde van niet op een actieve markt verhandelde financiële instrumenten wordt bepaald met behulp van waarderingmethoden. De Groep gebruikt verschillende methoden en maakt aannames die gebaseerd zijn op de marktomstandigheden per balansdatum.

Een van de methoden is de berekening op basis van de contante waarde van de verwachte kasstroom (DCF-methode). De reële waarde van renteswaps wordt berekend als de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. De reële waarde van valutatermijncontracten wordt vastgesteld op basis van de 'forward' valutakoersen per balansdatum. Aanvullend worden voor renteswaps waarderingen van bankiers opgevraagd.

De tegen reële waarde gewaardeerde financiële instrumenten bestaan geheel uit renteswaps en valutatermijncontracten. Onder de geldende verslaggevingsregels worden deze derivaten geclassificeerd als 'level 2'.

Per balansdatum is de reële waarde bepaald van de verplichtingen uit hoofde van het langetermijnbeloningsplan voor de leden van de raad van bestuur. De bij de berekening gehanteerde 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 tien-jaars Europese swap rente. De verwachte volatiliteit wordt geschat op basis van de historisch gemiddelde volatiliteit van de aandelenkoersen van BAM en van de peer group. Dienstverlening en niet-marktgerelateerde voorwaarden worden niet meegewogen bij de bepaling van de reële waarde.

Verondersteld wordt dat de nominale waarde (verminderd met de geschatte aanpassingen) van leningen, 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 geleidelijk op de omstandigheden redelijkerwijs kunnen voordoen.

5.1 Belangrijkste schattingen en aannames in de jaarrekening

De Groep maakt schattingen en doet veronderstellingen ten aanzien van de toekomst. Schattingen in de verantwoording zijn per definitie vrijwel nooit gelijk aan het werkelijke resultaat. Schattingen en veronderstellingen zijn gebaseerd op in het verleden opgedane ervaringen en andere factoren, waaronder ook verwachtingen over toekomstige gebeurtenissen zoals deze zich, naar de huidige stand van zaken, redelijkerwijs kunnen voordoen. Schattingen worden continu geëvalueerd.

Schattingen en veronderstellingen die in het komende boekjaar kunnen leiden tot materiële aanpassing van de boekwaarde van activa en verplichtingen, worden vermeld in de Toelichting op de jaarrekening.

a) Projectresultaten

Indien de resultaten op een project betrouwbaar kunnen worden geschat, worden opbrengsten en kosten verantwoord over de periode van het contract, naar rato van de voortgang van de verrichte prestaties. De verrichte prestaties worden gemeten via de percentage of completion-methode. Als het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten hoger uitvallen dan de totale projectopbrengsten, wordt het volledige verwachte verlies opgenomen als last.

De basis hiervoor zijn de periodieke projectbeoordelingen door de projectteams, op grond van projectadministraties, projectdossiers en deskundigheid van de betrokkenen. Inherent aan dit proces zijn schattingen, die mogelijk later afwijken van de werkelijkheid. Dit geldt met name voor langjarige (complexe) projecten. Overigens blijkt uit ervaringen in het verleden dat de schattingen over het algemeen voldoende betrouwbaar zijn.

b) *Grond en bouwrechten*

De Groep toetst de waardering van de grondposities en bouwrechten aan de hand van op marktinformatie gebaseerde veronderstellingen en uitgangspunten. Voor woningen is in het bijzonder de ontwikkeling van de vrij-op-naamprijs, het niveau van de bouwkosten, 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. Voor de vastgoedactiviteiten in Nederland wordt een periode van tien jaar gehanteerd in verband met het verwachte marktherstel. Kasstromen na de vijf-jaarsperiode of tien-jaarsperiode worden geëxtrapoleerd met gebruik van geschatte groeicijfers die passend worden geacht bij de langetermijnverwachtingen van de Groep inzake sectoren en markten. Voor elk 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) *Pps-concessies*

De marktwaarden van de tolwegen in Ierland en Duitsland worden berekend met behulp van de financiële modellen van deze concessies. De gehanteerde WACC per concessie wordt vastgesteld rekening houdend met de projectspecifieke financiering, de rendementseis voor het eigen vermogen en informatie van de peer group voor de bèta. Wijzigingen in de kasstromen gedurende de looptijden (van circa 25 tot 30 jaar) en/of veranderingen in de WACC kunnen een materiële impact hebben op de marktwaarde van de concessies. Specifiek bij tolwegen, waar de kasstromen afhankelijk zijn van de verkeersintensiteit, kan sprake zijn van lagere kasstromen in de opstartfase en kan derhalve na verloop van enige jaren sprake zijn van een bijstelling van de kasstromen.

f) *Winstbelastingen*

De Groep maakt een inschatting van de belastingpositie van alle fiscale entiteiten. Hierbij worden schattingen gemaakt met betrekking tot het tot waardering brengen van fiscaal compensabele verliezen. De Groep waardeert uitgestelde belastingvorderingen alleen voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd.

5.2 Kritische uitgangspunten bij het toepassen van de waarderingsgrondslagen

Toegezegde pensioenrechten vormen een kostenpost in het kader van de normale bedrijfsuitoefening, maar betreffen verplichtingen die pas ver in de toekomst moeten worden nagekomen. Pensioenlasten worden bepaald aan de hand van actuariële grondslagen. Daaraan ligt een aantal veronderstellingen ten grondslag, zoals personeelsverloop, disconteringsvoet, 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
2012						
Projecten in opdracht van derden	2.852.278	3.478.966	364.142	420.000	-	7.115.386
Vastgoedontwikkeling	-	-	172.424	-	-	172.424
Concessies	26.438	-	-	55.961	-	82.399
Diensten en overige	8.203	10.903	11.853	-	3.115	34.074
Opbrengsten derden	2.886.919	3.489.869	548.419	475.961	3.115	7.404.283
Sectoropbrengsten	449.570	269.737	-	-	(719.307)	-
Opbrengsten	3.336.489	3.759.606	548.419	475.961	(716.192)	7.404.283
Bedrijfsresultaat	43.058	51.482	(241.105)	7.019	(153.612)	(293.158)
Netto-financieringslasten	4.755	5.402	(4.569)	5.378	(7.453)	3.513
Resultaat uit deelnemingen	19	913	(3.479)	1.170	-	(1.377)
Resultaat vóór belastingen	47.832	57.797	(249.153)	13.567	(161.065)	(291.022)
Belastingen						39.114
Resultaat beëindigde activiteiten						65.000
Nettoresultaat voor het jaar						(186.908)

2011

Projecten in opdracht van derden	2.938.624	3.547.749	550.472	463.808	-	7.500.653
Vastgoedontwikkeling	-	-	111.718	-	-	111.718
Concessies	4.149	-	-	43.740	-	47.889
Diensten en overige	11.338	13.236	12.068	-	525	37.167
Opbrengsten derden	2.954.111	3.560.985	674.258	507.548	525	7.697.427
Sectoropbrengsten	434.983	272.994	-	-	(707.977)	-
Opbrengsten	3.389.094	3.833.979	674.258	507.548	(707.452)	7.697.427
Bedrijfsresultaat	67.658	85.725	(16.204)	9.518	(11.297)	135.400
Netto-financieringslasten	8.530	4.974	(8.368)	(336)	(31.058)	(26.258)
Resultaat uit deelnemingen	20	1.236	1.186	1.283	30.651	34.376
Resultaat vóór belastingen	76.208	91.935	(23.386)	10.465	(11.704)	143.518
Belastingen						(28.050)
Resultaat beëindigde activiteiten						12.259
Nettoresultaat voor het jaar						127.727

Balansgegevens

	Bouw en techniek	Infra	Vastgoed	Pps	Overige inclusief eliminaties ¹	Totaal
2012						
Activa	1.584.102	2.411.465	1.560.931	1.712.891	(624.468)	6.644.921
Deelnemingen	547	4.056	9.862	3.938	1.096	19.499
Totaal activa	1.584.649	2.415.521	1.570.793	1.716.829	(623.372)	6.664.420
Verplichtingen	1.155.611	1.809.773	1.670.002	1.766.271	(661.287)	5.740.370
Groepsvermogen	-	-	-	-	924.050	924.050
Groepsvermogen en verplichtingen	1.155.611	1.809.773	1.670.002	1.766.271	262.763	6.664.420
2011						
Activa	1.724.870	2.337.719	1.739.526	1.429.707	(32.942)	7.198.880
Deelnemingen	555	4.664	10.108	3.296	575	19.198
Totaal activa	1.725.425	2.342.383	1.749.634	1.433.003	(32.367)	7.218.078
Verplichtingen	1.351.302	1.731.499	1.635.619	1.450.226	(113.711)	6.054.935
Groepsvermogen	-	-	-	-	1.163.143	1.163.143
Groepsvermogen en verplichtingen	1.351.302	1.731.499	1.635.619	1.450.226	1.049.432	7.218.078

¹ Inclusief niet-operationele activa en verplichtingen.

Overige informatie

	Bouw en techniek	Infra	Vastgoed	Pps	Overige inclusief eliminaties ¹	Totaal
2012						
Investerings ²	12.311	97.118	383	398	3.305	113.515
Afschrijvingen	19.419	59.622	1.478	4.200	4.220	88.939
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	398.148	-	-	398.148
Gemiddeld aantal fte ³	7.849	14.739	271	96	233	23.188
Aantal fte's ultimo jaar	7.740	15.421	245	101	227	23.734
2011						
Investerings ²	15.744	47.071	3.033	954	6.207	73.009
Afschrijvingen	21.899	69.678	1.966	6.267	3.528	103.338
Gemiddeld aantal fte ³	8.475	14.594	324	87	222	23.702
Aantal fte ultimo jaar	8.207	14.997	314	92	220	23.830

¹ Inclusief niet-operationele activa en verplichtingen.

² Bruto-investeringen in materiële en immateriële vaste activa.

³ Fulltime-equivalent.

Geografische rapportage**Opbrengsten ⁴**

	Bouw en techniek	Infra	Vastgoed	Pps	Overige inclusief eliminaties	Totaal
2012						
Nederland	1.584.754	1.440.856	398.212	159.864	(384.332)	3.199.354
Verenigd Koninkrijk	1.068.374	915.832	60.480	68.686	(71.859)	2.041.513
België	215.003	630.921	88.666	85.340	(136.639)	883.291
Duitsland	459.911	207.304	-	116.620	(99.680)	684.155
Ierland	-	230.926	1.061	29.791	(14.887)	246.891
Overige (wereldwijd)	8.447	333.767	-	15.660	(8.795)	349.079
	<u>3.336.489</u>	<u>3.759.606</u>	<u>548.419</u>	<u>475.961</u>	<u>(716.192)</u>	<u>7.404.283</u>
2011						
Nederland	1.659.961	1.560.922	618.657	188.923	(468.336)	3.560.127
Verenigd Koninkrijk	1.090.212	917.721	3.529	64.051	(96.427)	1.979.086
België	117.632	713.613	51.151	134.321	(121.159)	895.558
Duitsland	508.064	172.733	-	53.237	(19.113)	714.921
Ierland	-	227.547	921	13.525	(182)	241.811
Overige (wereldwijd)	13.225	241.443	-	53.491	(2.235)	305.924
	<u>3.389.094</u>	<u>3.833.979</u>	<u>674.258</u>	<u>507.548</u>	<u>(707.452)</u>	<u>7.697.427</u>

⁴ Geografische segmentatie op basis van locatie van de projecten.

Activa ¹	2012	2011
Nederland	3.126.476	3.345.612
Verenigd Koninkrijk	1.210.817	1.332.558
België	1.098.303	984.342
Duitsland	891.687	711.551
Ierland	474.832	466.870
Overige (wereldwijd)	223.117	276.553
Eliminaties, deelnemingen en niet-toegewezen activa	(360.812)	100.592
	<u>6.664.420</u>	<u>7.218.078</u>

Investeringsen ²	2012	2011
Nederland	32.071	37.183
Verenigd Koninkrijk	11.591	8.375
België	21.432	4.460
Duitsland	32.404	8.621
Ierland	489	1.933
Overige (wereldwijd)	15.528	12.437
	<u>113.515</u>	<u>73.009</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
2012			
Grond en bouwrechten, vastgoedontwikkeling	1.244.458	-	1.244.458
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	68.878	372.816	441.694
Totale activa	1.313.336	372.816	1.686.152
Non-recourse projectfinancieringen	(339.560)	-	(339.560)
Overige projectfinancieringen	(197.868)	-	(197.868)
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	(71.287)	(787.335)	(858.622)
Totale verplichtingen	(608.715)	(787.335)	(1.396.050)
Per 31 december	704.621	(414.519)	290.102
2011			
Grond en bouwrechten, vastgoedontwikkeling	1.492.272	-	1.492.272
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	68.439	430.376	498.815
Totale activa	1.560.711	430.376	1.991.087
Non-recourse projectfinancieringen	(371.813)	-	(371.813)
Overige projectfinancieringen	(222.692)	-	(222.692)
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	(120.964)	(815.439)	(936.403)
Totale verplichtingen	(715.469)	(815.439)	(1.530.908)
Per 31 december	845.242	(385.063)	460.179

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 2012 staan deze projecten in de balans voor een waarde van € 2 miljoen credit (2011: € 53 miljoen credit). Het hierin begrepen bedrag aan vooruitontvangen betalingen per 31 december 2012 bedraagt € 8 miljoen (2011: € 4 miljoen).

Projecten in opdracht van derden

De projecten in opdracht van derden staan ultimo 2012 in de balans voor een waarde van € 415 miljoen credit (2011: € 385 miljoen credit). Het hierin begrepen bedrag aan vooruitontvangen betalingen per 31 december 2012 bedraagt € 398 miljoen (2011: € 324 miljoen).

	Vastgoed- ontwikkeling	Projecten in opdracht van derden	Totaal
2012			
Kosten projecten inclusief resultaat	577.879	9.898.571	10.476.450
Gefactureerde termijnen	(509.001)	(9.525.755)	(10.034.756)
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	<u>68.878</u>	<u>372.816</u>	<u>441.694</u>
 Kosten projecten inclusief resultaat	 660.996	 8.883.764	 9.544.760
Gefactureerde termijnen	(732.283)	(9.671.099)	(10.403.382)
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	<u>(71.287)</u>	<u>(787.335)</u>	<u>(858.622)</u>
 2011			
Kosten projecten inclusief resultaat	459.925	10.439.876	10.899.801
Gefactureerde termijnen	(391.486)	(10.009.500)	(10.400.986)
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	<u>68.439</u>	<u>430.376</u>	<u>498.815</u>
 Kosten projecten inclusief resultaat	 1.072.912	 8.111.970	 9.184.882
Gefactureerde termijnen	(1.193.876)	(8.927.409)	(10.121.285)
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	<u>(120.964)</u>	<u>(815.439)</u>	<u>(936.403)</u>

Pps-projecten

De totale positie van de pps-projecten waarbij de Groep is betrokken, is als volgt:

Overzicht pps-projecten

	Langlopend	Kortlopend	Totaal
2012			
Immateriële vaste activa (pps-concessies)	180.884	-	180.884
Pps-vorderingen	878.123	91.144	969.267
(Non-)recourse pps-leningen	(858.685)	(189.847)	(1.048.532)
	200.322	(98.703)	101.619
Saldo overige activa en verplichtingen	(10.549)	7.045	(3.504)
Pps-projecten (dochterondernemingen)	189.773	(91.658)	98.115
Pps-projecten (deelnemingen en langlopende vorderingen)	16.565	-	16.565
Netto-investering per 31 december	206.338	(91.658)	114.680
2011			
Immateriële vaste activa (pps-concessies)	184.641	-	184.641
Pps-vorderingen	743.284	135.364	878.648
(Non-)recourse pps-leningen	(890.466)	(100.840)	(991.306)
	37.459	34.524	71.983
Saldo overige activa en verplichtingen	(11.125)	10.783	(342)
Pps-projecten (dochterondernemingen)	26.334	45.307	71.641
Pps-projecten (deelnemingen en langlopende vorderingen)	15.923	-	15.923
Netto-investering per 31 december	42.257	45.307	87.564

Op 19 mei 2011 zijn BAM PPP en PGGM de joint venture BAM PPP PGGM Infrastructure Coöperatie U.A. aangegaan (joint venture BAM PPP/PGGM) die op lange termijn investeert in de pps-markten voor maatschappelijke- en 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. De eerste tranche van drie operationele pps-projecten is op 7 december 2011 verkocht aan de joint venture BAM PPP/PGGM met een resultaat van € 11,7 miljoen. Het aandeel van de Groep in deze projecten is afgebouwd tot 20 procent van het oorspronkelijke belang.

In 2012 heeft de Groep 80 procent van het belang in twee pps-projecten verkocht aan de joint venture BAM PPP/PGGM. De Groep realiseert na aftrek van kosten een resultaat van € 3,5 miljoen. Van de oorspronkelijk vier pps-projecten geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop ultimo 2011 wordt voor één project niet langer rekening gehouden met verkoop en is één project doorgeschoven naar 2013. Zie Toelichting 35.

Voor de geplande verkoop van drie pps-projecten (2011: vier) aan de joint venture BAM PPP/PGGM zijn de betreffende activa en verplichtingen in 2012 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 2011					
Kostprijs	226.417	586.220	5.126	171.052	988.815
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(86.377)	(370.566)	-	(122.808)	(579.751)
Boekwaarde	<u>140.040</u>	<u>215.654</u>	<u>5.126</u>	<u>48.244</u>	<u>409.064</u>
2011					
Boekwaarde 1 januari	140.040	215.654	5.126	48.244	409.064
Investerings	2.595	41.869	3.912	21.795	70.171
Verwerving van dochterondernemingen	545	170	-	369	1.084
Desinvesteringen	(1.005)	(10.081)	(300)	(1.540)	(12.926)
Herrubriceringen naar activa					
aangehouden voor verkoop	(399)	-	-	(4.996)	(5.395)
Herrubriceringen van voorraden	5.575	-	-	-	5.575
Herrubriceringen tussen categorieën	1.336	2.633	(4.077)	108	-
Afschrijvingen	(8.103)	(67.375)	-	(19.442)	(94.920)
Valutakoersverschillen	136	710	6	129	981
Boekwaarde 31 december	<u>140.720</u>	<u>183.580</u>	<u>4.667</u>	<u>44.667</u>	<u>373.634</u>
Per 31 december 2011					
Kostprijs	230.478	569.576	4.667	144.604	949.325
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(89.758)	(385.996)	-	(99.937)	(575.691)
Boekwaarde	<u>140.720</u>	<u>183.580</u>	<u>4.667</u>	<u>44.667</u>	<u>373.634</u>
2012					
Boekwaarde 1 januari	140.720	183.580	4.667	44.667	373.634
Investerings	2.805	64.522	20.377	19.801	107.505
Verwerving van dochterondernemingen	-	-	-	71	71
Desinvesteringen	(6.560)	(11.888)	(154)	(1.996)	(20.598)
Herrubriceringen tussen categorieën	7	2.575	(2.582)	-	-
Afschrijvingen	(7.586)	(54.527)	-	(18.678)	(80.791)
Valutakoersverschillen	146	179	7	263	595
Boekwaarde 31 december	<u>129.532</u>	<u>184.441</u>	<u>22.315</u>	<u>44.128</u>	<u>380.416</u>
Per 31 december 2012					
Kostprijs	217.617	584.169	22.315	140.591	964.692
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(88.085)	(399.728)	-	(96.463)	(584.276)
Boekwaarde	<u>129.532</u>	<u>184.441</u>	<u>22.315</u>	<u>44.128</u>	<u>380.416</u>

Materiële vaste activa in bestelling en in aanbouw hebben voornamelijk betrekking op materieel, machines en installaties. Voor contractuele verplichtingen ten aanzien van materiële vaste activa wordt verwezen naar Toelichting 33.

De herrubricering van voorraden in 2011 heeft betrekking op terreinen die oorspronkelijk werden aangehouden voor vastgoedontwikkeling in Duitsland en nu voor eigen gebruik zijn aangewend.

In 2011 betreft de herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop de materiële vaste activa van Tebodin (sector Consultancy en engineering). Zie Toelichting 35.

De reële waarde van de materiële vaste activa bedraagt ultimo 2012 € 448 miljoen (2011: € 512 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:

	2012	2011
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	17.779	18.612
Materieel, machines en installaties	17.306	13.447
Overige materiële vaste activa	235	352
	<u>35.320</u>	<u>32.411</u>

De met leaseovereenkomsten samenhangende betalingsverplichtingen zijn opgenomen onder de kort- en langlopende leningen. Zie Toelichting 19.

Financieringslasten en afschrijvingen met betrekking tot deze activa zijn opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

9. Immateriële vaste activa

	Goodwill	Pps- concessies	Niet-ge- ïntegreerde software	Overige	Totaal
Per 1 januari 2011					
Kostprijs	733.892	260.835	14.312	27.493	1.036.532
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(145.408)	(7.609)	(11.369)	(21.990)	(186.376)
Boekwaarde	588.484	253.226	2.943	5.503	850.156
2011					
Boekwaarde 1 januari	588.484	253.226	2.943	5.503	850.156
Investerings	-	954	1.884	-	2.838
Verwerving van dochterondernemingen	-	-	-	2.160	2.160
Desinvesteringen	-	-	(154)	-	(154)
Afschrijvingen	-	(6.135)	(1.463)	(3.498)	(11.096)
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	(47.899)	(63.404)	(810)	-	(112.113)
Valutakoersverschillen	2.704	-	(15)	-	2.689
Boekwaarde 31 december	543.289	184.641	2.385	4.165	734.480
Per 31 december 2011					
Kostprijs	688.697	261.789	9.806	29.363	989.655
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(145.408)	(77.148)	(7.421)	(25.198)	(255.175)
Boekwaarde	543.289	184.641	2.385	4.165	734.480
2012					
Boekwaarde 1 januari	543.289	184.641	2.385	4.165	734.480
Investerings	-	380	3.567	2.063	6.010
Verwerving van dochterondernemingen	-	-	-	1.177	1.177
Desinvesteringen	-	-	(92)	-	(92)
Afschrijvingen	-	(4.137)	(1.289)	(2.722)	(8.148)
Bijzondere waardeverminderingen	(150.431)	-	-	-	(150.431)
Valutakoersverschillen	3.482	-	(4)	-	3.478
Boekwaarde 31 december	396.340	180.884	4.567	4.683	586.474
Per 31 december 2012					
Kostprijs	692.179	259.556	12.094	32.586	996.415
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(295.839)	(78.672)	(7.527)	(27.903)	(409.941)
Boekwaarde	396.340	180.884	4.567	4.683	586.474

9.1 Goodwill

De goodwill is hoofdzakelijk voortgekomen uit de acquisities van HBG (2002) en AM (2006) en heeft betrekking op 19 kasstroomgenererende eenheden. Ultimo 2012 wordt de goodwill van de kasstroomgenererende eenheden BAM Nuttall (€ 79 miljoen) en BAM Construct UK (€ 66 miljoen) als significant aangemerkt (2011: goodwill van AM € 150 miljoen).

In 2011 betreft de herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop de goodwill van Tebodin (sector Consultancy en engineering). Zie Toelichting 35.

Er zijn geen materiële acquisities geweest. Zie Toelichting 34.

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

	2012	2011
Bouw en techniek	153.752	152.172
Infra	226.618	224.716
Vastgoed	15.970	166.401
	<u>396.340</u>	<u>543.289</u>

De gehanteerde disconteringsvoet (vóór belasting) in 2012 voor de kasstroomgenererende eenheden varieert tussen 9,1 procent (2011: 9,1 procent) en 13,0 procent (2011: 11,0 procent). De groei na de budgetperiode bedraagt 2 procent (2011: 2 procent).

Bijzondere waardeverminderingen

De goodwill wordt getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Hierbij wordt de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid inclusief toegerekende goodwill getoetst aan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid is gelijk aan de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Voor de berekening van de bedrijfswaarde wordt gebruik gemaakt van kasstroomprojecties vóór belasting, gebaseerd op financiële budgetten die door het management goedgekeurd zijn over een periode van vijf jaren. Voor de vastgoedactiviteiten in Nederland wordt een periode van tien jaar gehanteerd in verband met het verwachte marktherstel. Kasstromen na de vijf-jaarsperiode respectievelijk tien-jaarsperiode worden geëxtrapoleerd met gebruik van geschatte groeicijfers die passend worden geacht bij de langetermijnverwachtingen van de Groep inzake de sectoren en markten. De geschatte kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet vóór belasting die de marktsituatie, de tijdswaarde van geld en de aan het activum gerelateerde risico's reflecteert.

In 2012 heeft de Groep de volledige goodwill van AM (€ 150 miljoen) afgewaardeerd als gevolg van de verdere verslechtering van de economische vooruitzichten voor Nederland. De verwachting is dat toekomstige vastgoedontwikkelingen later in de tijd zullen plaatsvinden met minder woningen per ontwikkeling en tegen lagere gemiddelde verkoopprijzen. In het verleden werd verondersteld dat de markt in de tweede helft van 2012 of het eerste halfjaar van 2013 het dieptepunt zou bereiken. Nu verwacht de Groep een verdere verslechtering van de markt tot het tweede halfjaar van 2014 of het eerste halfjaar 2015, met een daling van de gemiddelde huizenprijzen met 25 procent tot 30 procent ten opzichte van de piek in augustus 2008. De langere-termijnvisie van de Groep is dat de budgetten van de huizenkopers op een structureel lager niveau komen te liggen, gebaseerd op verwacht inkomen, strengere hypothecaire leningsvoorwaarden en beperking van hypotheekrenteaftrek.

Gevoeligheidsanalyse

Bij de toets op bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot goodwill zijn, voor de als significant aangemerkte kasstroomgenererende eenheden BAM Nuttall en BAM Construct UK, groeipercentages gehanteerd van 2 procent (2011: 2 procent). De hierbij gehanteerde disconteringsvoet vóór belasting bedraagt 9,1 procent (2011: 9,1 procent).

De gevoeligheidsanalyse voor BAM Nuttall (Infra) per 31 december 2012 leidt tot het navolgende: indien het groeipercentage negatief afwijkt met 0,5 procent leidt dit tot een € 30,8 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 € 36,0 miljoen. Een combinatie van beide gevoeligheden leidt niet tot een bijzondere waardevermindering.

De gevoeligheidsanalyse voor BAM Construct UK (Bouw en techniek) per 31 december 2012 leidt tot het navolgende: indien het groeipercentage negatief afwijkt met 0,5 procent leidt dit tot een € 34,5 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 € 40,7 miljoen. Een combinatie van beide gevoeligheden leidt niet tot een bijzondere waardevermindering.

De gevoeligheidsanalyse voor de overige kasstroomgenererende eenheden van de Groep heeft ultimo 2012 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 2012 was sprake van een koersstijging, evenals in 2011.

9.2 Pps-concessies

De pps-concessies betreffen tolwegen in Ierland en Duitsland met looptijden die liggen tussen 25 en 30 jaar (2011: idem). Een belangrijke factor in de waardering van deze concessies zijn de verwachte tolopbrengsten, die zijn gerelateerd aan de verwachte verkeersintensiteit gedurende de volledige levensduur van de concessie. Hoewel de verkeersintensiteit in één project nog achterblijft bij de oorspronkelijke verwachtingen, worden de langjarige verwachtingen gehandhaafd. Indien de verkeersintensiteit structureel achterblijft bij de verwachtingen, kan dit leiden tot een bijzondere waardevermindering.

De herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop in 2011 heeft betrekking op een pps-project, dat overigens ook gedeeltelijk is verantwoord onder de pps-vorderingen.

De pps-concessies zijn als zekerheid gesteld ten behoeve van bijbehorende (non-)recourse pps-leningen, die zijn opgenomen onder de langlopende en kortlopende verplichtingen. Zie Toelichting 19.

Voor nadere informatie met betrekking tot concessies wordt verwezen naar Toelichting 38.

10. Pps-vorderingen

	2012	2011
Per 1 januari	878.648	765.331
Desinvesteringen	-	(213.091)
Verstreckte vorderingen	441.627	419.002
Aflossingen vorderingen	(109.695)	(15.643)
Valutakoersverschillen	4.710	1.511
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	(246.023)	(78.462)
Per 31 december	969.267	878.648

De pps-vorderingen zijn als volgt opgenomen in de balans:

	2012	2011
Langlopend	878.123	743.284
Kortlopend	91.144	135.364
	969.267	878.648

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

In 2012 zijn twee 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 2011 waren al drie projecten overgedragen. Ultimo 2012 zijn drie projecten opgenomen onder activa aangehouden voor verkoop, namelijk de projecten die naar verwachting worden overgedragen in 2013.

De toename van de verstreckte vorderingen in 2012 betreft met name de voortgang van de in aanbouw zijnde pps-projecten.

De gemiddelde looptijd van de pps-vorderingen is 27 jaar (2011: 28 jaar). Van het langlopend deel heeft circa € 706 miljoen een looptijd van langer dan vijf jaar (2011: € 447 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 6,0 procent (2011: 6,6 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 2012 bedraagt de fair value van de langlopende pps-vorderingen circa € 1.030 miljoen (2011: circa € 860 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

	2012	2011
Per 1 januari	19.198	210.781
Investerings	1.134	218
Desinvesteringen	(1.139)	(184.392)
Aandeel in resultaat	(1.377)	34.376
Winstuitkeringen en ontvangen dividend	(2.144)	(41.788)
Valutakoersverschillen	(1)	(81)
Overige mutaties	3.828	84
Per 31 december	19.499	19.198

De desinvesteringen in 2011 bevatten de verkoop van het belang in Van Oord op 22 december 2011.

In onderstaand overzicht wordt een specificatie gegeven van de door de Groep gehouden belangen in (niet-beursgenoteerde) deelnemingen. De vermelde bedragen betreffen het belang van de Groep in de balans van de betreffende deelnemingen ultimo boekjaar en het aandeel in de opbrengsten en het resultaat over het betreffende boekjaar.

	Land van vestiging	% Belang	Activa	Verplichtingen	Saldo	Opbrengsten	Resultaat
2012							
Infraspeed (Holdings) bv	Nederland	10,54	109.832	105.892	3.940	4.550	1.170
Railpro bv	Nederland	10,00	5.585	3.395	2.190	9.124	231
Justinvest nv	België	33,33	68.069	67.959	110	171	9
Rabot Invest nv	België	25,00	28.093	27.952	141	221	3
			211.579	205.198	6.381	14.066	1.413
Overige			76.516	63.398	13.118		(2.790)
Per 31 december			288.095	268.596	19.499		(1.377)
2011							
Infraspeed (Holdings) bv	Nederland	10,54	112.235	108.939	3.296	12.346	1.283
Railpro bv	Nederland	10,00	6.052	3.781	2.271	9.698	330
Justinvest nv	België	33,33	69.941	69.822	119	216	52
Rabot Invest nv	België	25,00	28.850	28.713	137	215	(18)
			217.078	211.255	5.823	22.475	1.647
Overige			77.294	63.919	13.375		32.729
Per 31 december			294.372	275.174	19.198		34.376

Inbegrepen zijn deelnemingen waarin de Groep minder dan 20 procent van het (potentiële) aantal stemgerechtigde aandelen houdt, maar waarin de Groep door lidmaatschappen van directies en/of raden van commissarissen invloed van betekenis uitoefent.

Bij enkele deelnemingen zijn aanzienlijke beperkingen gesteld aan de overdracht van gelden. Dit betreft vooral bepalingen op grond waarvan aflossing van externe schulden voorrang heeft boven dividenduitkeringen.

De overige deelnemingen betreffen de belangen van de Groep in diverse projectgerelateerde entiteiten. Het resultaat uit overige deelnemingen in 2011 had betrekking op de verkoop van het belang in Van Oord op 22 december 2011. De bijdrage aan het resultaat 2011 was € 30,7 miljoen.

12. Overige financiële vaste activa

	Langlopende vorderingen	Overige	Totaal
Per 1 januari 2011	45.315	5.222	50.537
Verstrekte leningen	12.404	-	12.404
Aflossingen leningen	(3.322)	-	(3.322)
Valutakoersverschillen	(296)	-	(296)
Herrubriceringen	14.250	-	14.250
Overige mutaties	-	(193)	(193)
	<u>68.351</u>	<u>5.029</u>	<u>73.380</u>
Waarvan kortlopend:	(2.519)	-	(2.519)
Per 31 december 2011	<u>65.832</u>	<u>5.029</u>	<u>70.861</u>
 Verstrekte leningen	6.572	-	6.572
Aflossingen leningen	(15.761)	-	(15.761)
Valutakoersverschillen	(4)	-	(4)
Bijzondere waardeverminderingen	(6.225)	-	(6.225)
Overige mutaties	-	(1.130)	(1.130)
	<u>52.933</u>	<u>3.899</u>	<u>56.832</u>
Waarvan kortlopend:	(11.371)	-	(11.371)
Per 31 december 2012	<u>41.562</u>	<u>3.899</u>	<u>45.461</u>

De reële waarde van de langlopende vorderingen bedraagt ultimo 2012 € 56 miljoen (2011: € 86 miljoen).
Het effectieve rentepercentage is 4,5 procent (2011: 3,5 procent).

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

De bijzondere waardevermindering in 2012 heeft betrekking op een lening verstrekt door de Groep (via dochter-onderneming AM) aan een entiteit actief in de vastgoedmarkt. In 2012 is het hypotheccair recht van de lening uitgeoefend en zijn onafgebouwde appartementen afgenomen.

13. Voorraden

	2012	2011
Grond en bouwrechten	649.553	600.856
Vastgoedontwikkeling	594.905	891.416
Grond- en hulpstoffen	20.707	18.425
Gereed product	2.845	3.761
	<u>1.268.010</u>	<u>1.514.458</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 Groep door de verdere verslechtering van de economische vooruitzichten voor Nederland met inbreng van onafhankelijke taxateurs een diepgaande analyse verricht op de Nederlandse vastgoedportefeuille. De bijgestelde verwachting is dat toekomstige vastgoedontwikkelingen later in de tijd zullen plaatsvinden met minder woningen per ontwikkeling en tegen lagere gemiddelde verkoopprijzen. In het verleden werd verondersteld dat de markt in de tweede helft van 2012 of het eerste halfjaar van 2013 het dieptepunt zou bereiken. Nu verwacht de

Groep een verdere verslechtering van de markt tot het tweede halfjaar van 2014 of het eerste halfjaar 2015, met een daling van de gemiddelde huizenprijzen met 25 procent tot 30 procent ten opzichte van de piek in augustus 2008. De langere-termijn visie van de Groep is dat de budgetten van de huizenkopers op een structureel lager niveau komen te liggen, gebaseerd op verwacht inkomen, strengere hypothecaire leningsvoorwaarden en beperking van hypotheekrenteaf trek.

De analyse heeft geleid tot een bijzondere afwaardering van € 242 miljoen op grond en bouwrechten en € 2 miljoen op vastgoedontwikkeling. Daarnaast is sprake van een herclassificatie van grondposities ter hoogte van € 315 miljoen. Deze posities worden niet langer gerangschikt onder vastgoedontwikkeling maar gaan terug naar de grond en bouwrechten, omdat de ontwikkelingen later zullen plaatsvinden.

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

	2012	2011
Per 1 januari	122.200	122.200
Toevoeging	244.492	-
Terugname	(3.000)	-
Per 31 december	363.692	122.200

In de post vastgoedontwikkeling is het volgende onverkochte vastgoed opgenomen:

	2012		2011	
	Aantal / m ²		Aantal / m ²	
Woningen - in aanbouw	374	52.078	354	66.959
Woningen - opgeleverd	157 ¹	33.301	205	46.404
Commercieel vastgoed - opgeleverd en verhuurd	44.071	62.417	41.303	64.861
Commercieel vastgoed - opgeleverd en onverhuurd	40.432	76.030	43.152	82.188
		223.826		260.412

¹ Waarvan 54 woningen verhuurd (Nederland 24, Ierland 30), in afwachting van verkoop.

In 2012 is € 15 miljoen (2011: € 24 miljoen) 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

	2012	2011
Handelsvorderingen	968.996	1.033.481
Af: bijzondere waardevermindering van vorderingen	(47.028)	(79.060)
Netto-handelsvorderingen	921.968	954.421
Van opdrachtgevers te vorderen bedragen	441.694	498.815
Te vorderen van deelnemingen	21.310	25.280
Retenties	119.540	116.304
Nog te factureren opgeleverde projecten	74.273	54.192
Nog te factureren onderhanden projecten	153.601	130.422
Pps-vorderingen	91.144	135.364
Overige vorderingen	154.419	98.857
Overlopende activa	104.686	103.249
	2.082.635	2.116.904

De reële waarde van de handels- en overige vorderingen benadert de nominale waarde vanwege het kortetermijnkarakter van deze vorderingen. Gewoonlijk worden deze vorderingen binnen de normale bedrijfsvoering (korter dan een jaar) voldaan, met uitzondering van circa € 23 miljoen (2011: € 16 miljoen). De reële waarde van dit langlopende deel bedraagt circa € 23 miljoen (2011: € 14 miljoen) en is berekend met een rentepercentage van 0,9 procent (2011: 1,8 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:

	2012		2011	
	Handelsvorderingen	Bijzondere waardeverminderingen	Handelsvorderingen	Bijzondere waardeverminderingen
Niet vervallen	590.195	(164)	673.080	(4.011)
Vervaldatum verstreken < 3 maanden	177.116	(987)	184.499	(428)
Vervaldatum verstreken 3 - 6 maanden	42.214	(3.652)	36.371	(4.700)
Vervaldatum verstreken 6 - 12 maanden	41.099	(3.324)	37.289	(8.855)
Vervaldatum verstreken 1 - 2 jaar	40.868	(7.845)	24.944	(9.031)
Vervaldatum verstreken > 2 jaar	77.504	(31.056)	77.298	(52.035)
	<u>968.996</u>	<u>(47.028)</u>	<u>1.033.481</u>	<u>(79.060)</u>
Af: bijzondere waardeverminderingen	(47.028)		(79.060)	
Netto-handelsvorderingen	<u>921.968</u>		<u>954.421</u>	

Het verloop van de bijzondere waardeverminderingen is als volgt:

	2012	2011
Per 1 januari	79.060	80.817
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening:		
- Nieuwe voorzieningen	3.761	37.910
- Vrijval van niet-gebruikte voorzieningen	(6.354)	(19.413)
Besteed gedurende het jaar	(29.448)	(17.320)
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	-	(2.847)
Valutakoersverschillen	9	(87)
Per 31 december	<u>47.028</u>	<u>79.060</u>

Van opdrachtgevers te vorderen bedragen betreffen projecten in opdracht van derden en verkochte vastgoedontwikkeling en bestaan uit het positieve saldo van gemaakte kosten (inclusief verantwoord resultaat) en gefactureerde termijnen. Zie Toelichting 3.9 en 7.

De retenties betreffen door opdrachtgevers op gefactureerde termijnen ingehouden bedragen. Met name in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland is het gebruikelijk om een vooraf overeengekomen percentage in te houden tot het moment van oplevering van het project.

De pps-vorderingen betreffen het kortlopend deel van de vorderingen. Zie Toelichting 10.

In zowel 2012 als 2011 is op de overige vorderingen geen bijzondere waardevermindering toegepast.

15. Liquide middelen

	2012	2011
Banktegoeden en kassen	604.385	856.059
Kortetermijn-deposito's	15.705	156.551
Liquide middelen	<u>620.090</u>	<u>1.012.610</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de Groep. De deposito's hebben een looptijd tot uiterlijk 30 januari 2013. In het saldo liquide middelen is € 215 miljoen (2011: € 205 miljoen) begrepen, zijnde het aandeel van de Groep in de liquide middelen van de joint ventures van de Groep. Van de liquide middelen betreft € 50 miljoen (2011: € 47 miljoen) liquide middelen gebonden in pps-entiteiten als onderdeel van de voorwaarden in project specifieke financierings-overeenkomsten.

De liquide middelen zijn niet verrekend met de opgenomen bankkredieten op korte termijn, gelet op de geografische locatie hiervan per balansdatum. Gedurende het jaar vindt zoveel mogelijk verrekening plaats op basis van een actief Groepsbeleid.

De samenstelling van de netto-liquiditeiten is als volgt:

	2012	2011
Liquide middelen	620.090	1.012.610
Af: bankkredieten	(1.261)	(4.605)
Netto-liquiditeiten	<u>618.829</u>	<u>1.008.005</u>

De effectieve rente op kortlopende bankdeposito's is gemiddeld 1,1 procent (2011: 0,9 procent).

De deposito's hebben een resterende gemiddelde looptijd van circa een dag (2011: circa twee weken).

16. Aandelenkapitaal

	Uitstaand aantal aandelen	Gewone aandelen	Converteerbare preferente aandelen	Agio- reserve	Totaal
Per 1 januari 2011	232.585.287	23.176	1	686.289	709.466
Conversie van preferente aandelen	94.435	45	(1)	1.363	1.407
Intrekken van preferente aandelen	(473.275)	-	-	-	-
Betaald dividend	731.122	73	-	3.748	3.821
Per 31 december 2011	<u>232.937.569</u>	<u>23.294</u>	<u>-</u>	<u>691.400</u>	<u>714.694</u>
Betaald dividend	8.587.345	858	-	19.849	20.707
Per 31 december 2012	<u>241.524.914</u>	<u>24.152</u>	<u>-</u>	<u>711.249</u>	<u>735.401</u>

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

16.1 Algemeen

Ultimo 2012 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van de Groep vierhonderd miljoen gewone aandelen (2011: vierhonderd miljoen) en zeshonderd miljoen preferente aandelen (2011: zeshonderd miljoen), alle met een nominale waarde van € 0,10 per aandeel (2011: € 0,10 per aandeel). Alle geplaatste aandelen zijn volgestort. In 2011 zijn de resterende converteerbare financieringspreferente aandelen verplicht geconverteerd en de resterende niet-converteerbare financieringspreferente aandelen ingekocht en ingetrokken.

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 2012 is het aantal gewone geplaatste aandelen toegenomen met 8.587.345 door uitkering van dividend in aandelen.

In 2011 is het aantal geplaatste gewone aandelen met 1.171.833 toegenomen: 440.711 door (verplichte) conversie van converteerbare financieringspreferente aandelen en 731.122 door uitkering van dividend in aandelen.

16.3 Financieringspreferente aandelen

Ultimo 2012 en 2011 heeft de Groep geen converteerbare financieringspreferente aandelen en niet-converteerbare financieringspreferente aandelen meer.

In 2011 zijn de ultimo 2010 resterende converteerbare financieringspreferente aandelen, 346.276 stuks, verplicht geconverteerd naar gewone aandelen.

In 2011 zijn de ultimo 2010 resterende niet-converteerbare financieringspreferente aandelen, 74.758 stuks, via de beurs ingekocht en zijn deze, met de al eerder ingekochte niet-converteerbare financieringspreferente aandelen (398.517 stuks), ingetrokken.

Financieringspreferente aandelen worden als verplichtingen geclassificeerd. Zie Toelichting 19.

17. Reserves

	Translatie- reserve	Afdekkings- reserve	Totaal
Per 1 januari 2011	(87.963)	(108.953)	(196.916)
Herclassificatie naar winst-en-verliesrekening in verband met verkoop			
- Reële-waarde kasstroomafdekkingen	-	55.579	55.579
- Belasting op reële-waarde kasstroomafdekkingen	-	(14.450)	(14.450)
- Valutaomrekeningsverschillen	464	-	464
Effectieve kasstroomafdekkingen:			
- Reële-waardemutatie	-	(162.495)	(162.495)
- Belasting op reële-waardemutatie	-	45.323	45.323
Ineffectieve kasstroomafdekkingen:			
- Reële-waardemutatie	-	4.469	4.469
- Belasting op reële-waardemutatie	-	(1.117)	(1.117)
Valutaomrekeningsverschillen			
- Dochterondernemingen	10.604	-	10.604
	<u>11.068</u>	<u>(72.691)</u>	<u>(61.623)</u>
Per 31 december 2011	<u>(76.895)</u>	<u>(181.644)</u>	<u>(258.539)</u>
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	-	(72.030)	(72.030)
- Belasting op reële-waardemutatie	-	18.967	18.967
Valutaomrekeningsverschillen			
- Dochterondernemingen	9.325	-	9.325
	<u>9.557</u>	<u>(46.708)</u>	<u>(37.151)</u>
Per 31 december 2012	<u>(67.338)</u>	<u>(228.352)</u>	<u>(295.690)</u>

De positieve mutatie in de translatiereserve in zowel 2011 als 2012 is het gevolg van de koersstijging van het pond sterling.

De negatieve mutatie in de afdekkingsreserve in 2011 wordt voor € 102 miljoen veroorzaakt doordat de langetermijnrente in 2011 onder het niveau van 2010 lag. Anderzijds wordt de afdekkingsreserve negatief beïnvloed door nieuwe afdekkingen (€ 12 miljoen) en positief beïnvloed door de desinvesteringen en afwikkeling van bestaande contracten (€ 41 miljoen). In 2011 is ten aanzien van activa aangehouden voor verkoop en beëindigde activiteiten in de translatiereserve € 0,3 miljoen positief en in de afdekkingsreserve € 5,1 miljoen negatief begrepen.

In 2012 wordt de negatieve mutatie voor € 52 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 € 20,7 miljoen negatief begrepen voor activa aangehouden voor verkoop en beëindigde activiteiten.

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

18. Garantievermogen

	2012	2011
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap	921.905	1.162.408
Achtergestelde lening	123.500	200.000
	<u>1.045.405</u>	<u>1.362.408</u>

19. Leningen

2012	Langlopend	Kortlopend	Totaal
Achtergestelde lening ¹	124.000	(500)	123.500
Non-recourse pps-leningen	804.218	143.246	947.464
Non-recourse projectfinancieringen	136.506	203.054	339.560
Recourse pps-leningen	54.467	46.601	101.068
Overige projectfinancieringen	87.412	110.456	197.868
Financiële-leaseovereenkomsten	35.097	7.292	42.389
Overige leningen	3.210	1.442	4.652
Bankkredieten	-	1.261	1.261
	<u>1.244.910</u>	<u>512.852</u>	<u>1.757.762</u>
Korter dan 1 jaar			512.852
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar			858.225
Langer dan 5 jaar			386.685
			<u>1.757.762</u>
2011	Langlopend	Kortlopend	Totaal
Achtergestelde lening	200.000	-	200.000
Non-recourse pps-leningen	776.020	83.634	859.654
Non-recourse projectfinancieringen	283.287	88.526	371.813
Recourse pps-leningen	114.446	17.206	131.652
Overige projectfinancieringen	182.198	40.494	222.692
Bankfinanciering	360.000	-	360.000
Financiële-leaseovereenkomsten	31.325	4.315	35.640
Overige leningen	3.748	1.321	5.069
Bankkredieten	-	4.605	4.605
	<u>1.951.024</u>	<u>240.101</u>	<u>2.191.125</u>
Korter dan 1 jaar			240.101
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar			1.138.053
Langer dan 5 jaar			812.971
			<u>2.191.125</u>

¹ De nominale waarde bedraagt € 125 miljoen.

19.1 Achtergestelde lening

De achtergestelde lening is op 30 januari 2012 in hoofdsom verlaagd tot € 125 miljoen (31 december 2011: € 200 miljoen) en in looptijd verlengd tot 30 juli 2017. De 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 (2011: 325) tot maximaal 675 (2011: 525) basispunten. Op 31 december 2012 bedraagt de opslag 400 basispunten (ultimo 2011: 325 basispunten).

Met ingang van februari 2008 zijn ter afdekking van een deel van het renterisico op de achtergestelde lening renteswaps afgesloten. De hoofdsom van deze swaps bedroeg € 200 miljoen tot medio 2012, waarna ze tot € 100 miljoen gereduceerd is. Om tot volledige afdekking van het renterisico op de achtergestelde lening te komen is in 2012 een additionele swap van € 25 miljoen afgesloten. De renteswaps fixeren de EURIBOR op gemiddeld 3,33 procent (2011: 3,99 procent). Inclusief de opslag ultimo 2012 en de geamortiseerde financieringskosten bedraagt de rente voor de achtergestelde lening daarmee 8,17 procent (ultimo 2011: 7,24 procent).

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

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

19.2 Preferente aandelen

In december 2002 zijn 39.285.715 converteerbare financieringspreferente aandelen en 8.333.335 niet-converteerbare financieringspreferente aandelen uitgegeven. In 2011 zijn de resterende converteerbare financieringspreferente aandelen, 346.276 stuks, verplicht geconverteerd naar gewone aandelen. Daarnaast zijn de 74.758 resterende niet-converteerbare financieringspreferente aandelen ingekocht via de beurs. Ultimo 2012 heeft de Groep geen (2011: geen) converteerbare en niet-converteerbare financieringspreferente aandelen meer.

De balanswaardering van de converteerbare financieringspreferente aandelen is als volgt:

	2012	2011
Nominale waarde per 1 januari	-	1.454
Eigenvermogensbestanddeel per 1 januari	-	(47)
Vreemdvermogensbestanddeel per 1 januari	-	1.407
Conversie van aandelen	-	(1.407)
Vreemdvermogensbestanddeel per 31 december	-	-
Eigenvermogensbestanddeel per 31 december	-	-
Nominale waarde per 31 december	-	-

Het verloop van de niet-converteerbare financieringspreferente is als volgt:

	2012	2011
Verplichting per 1 januari	-	314
Inkoop niet-converteerbare aandelen	-	(314)
Verplichting per 31 december	-	-

De financieringslasten van de niet-converteerbare financieringspreferente aandelen in 2011 zijn bepaald door middel van de effectieve-rentemethode, waarbij het effectieve rentepercentage van 7,90 procent werd gehanteerd.

19.3 Non-recourse pps-leningen

Non-recourse pps-leningen hebben betrekking op pps-projecten in Nederland, het Verenigd Koninkrijk, België, Duitsland, Ierland en Zwitserland. Van het langlopend deel heeft circa € 377 miljoen een looptijd van langer dan vijf jaar (2011: circa € 680 miljoen). De gemiddelde looptijd van de pps-leningen is 22 jaar (2011: 21 jaar).

De rentepercentages op pps-leningen zijn variabel, maar door middel van renteswaps gefixeerd. Het gemiddelde rentepercentage op pps-leningen bedraagt 5,1 procent (2011: 5,3 procent). Gedurende de looptijd van de lening is de opslag op de lening niet afhankelijk van marktontwikkelingen.

De bijbehorende immateriële vaste activa (pps-concessies) en financiële vaste activa (pps-vorderingen) bedragen in totaal € 1.150 miljoen (2011: € 1.063 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 1,5 jaar (2011: circa 2,6 jaar).

De rente op de non-recourse projectfinancieringen is overwegend variabel en gebaseerd op EURIBOR / LIBOR plus een opslag. Gedurende de looptijd van de lening is deze opslag niet afhankelijk van marktontwikkelingen. Voor enkele projectfinancieringen is de rente ten dele gefixeerd. De hoofdsom van deze financieringen is € 105 miljoen (2011: € 109 miljoen).

De boekwaarde van de betreffende activa bedraagt ultimo 2012 circa € 357 miljoen (2011: circa € 593 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 € 101 miljoen (2011: € 130 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 1,5 jaar (2011: circa 2 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 1,6 jaar (2011: circa 2,5 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 € 78 miljoen (2011: 37 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 2012 circa € 344 miljoen (2011: circa € 395 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 Bankfinanciering

De € 360 miljoen bankfinanciering, die gebruikt werd voor de permanente werkkapitaalfinanciering van de Groep, is geheel afgelost op 30 januari 2012. De rente op de bankfinanciering van € 360 miljoen was gebaseerd op de recourse leverage ratio van de Groep en bedraagt EURIBOR plus een opslag, die kon variëren van minimaal 205 tot maximaal 280 basispunten. Op 31 december 2011 bedroeg de opslag 205 basispunten.

Met ingang van juni 2009 was ter afdekking van een deel van het renterisico op de bankfinanciering een renteswap afgesloten met een looptijd tot april 2012. De renteswap fixeerte EURIBOR op 2,24 procent. Inclusief de opslag bedroeg de rente voor deze lening ultimo 2011 daarmee 4,2 procent.

19.8 Financiële-leaseovereenkomsten

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

	2012	2011
Looptijd korter dan 1 jaar	8.906	5.477
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	33.579	27.608
Looptijd langer dan 5 jaar	5.293	9.216
	<u>47.778</u>	<u>42.301</u>
Toekomstige financieringslasten op financiële lease	(5.389)	(6.661)
De contante waarde van de financiële-leaseverplichting	<u>42.389</u>	<u>35.640</u>

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

	2012	2011
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	30.442	22.730
Looptijd langer dan 5 jaar	4.655	8.595
	<u>35.097</u>	<u>31.325</u>
Looptijd korter dan 1 jaar	7.292	4.315
	<u>42.389</u>	<u>35.640</u>

19.9 Overige leningen

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

19.10 Bankkredieten

Op 30 januari 2012 is de gecommiteerde doorlopende kredietfaciliteit in omvang verhoogd van € 475 miljoen naar € 500 miljoen en in looptijd verlengd tot 30 januari 2016. 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 (2011: 125 tot 275) basispunten. Op 31 december 2012 bedraagt de opslag 175 basispunten (2011: 150 basispunten).

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

Ultimo 2012 maakt de Groep geen gebruik van de faciliteit (2011: idem).

Naast de gesyndiceerde gecommiteerde langetermijnfaciliteit houdt de Groep € 165 miljoen aan bilaterale kredietfaciliteiten (2011: € 165 miljoen) waarvan ultimo 2012 niets is opgenomen (2011: idem).

19.11 Convenanten

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

Voor de projectgerelateerde financieringen ((non-)recourse pps-leningen, non-recourse en overige projectfinancieringen) zijn de voorwaarden specifiek verbonden met de betreffende projecten. Een belangrijke ratio in de projectfinancieringen vastgoed betreft de loan to value, die de verhouding uitdrukt tussen de financiering en de waarde van het project. 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 2012 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 gecommiteerde financieringsfaciliteit) zijn de voorwaarden gebaseerd op de Groep als geheel, exclusief non-recourse elementen. De belangrijkste ratio's voor deze financieringen (alle recourse) zijn: leverage ratio, interest coverage, solvabiliteit, current ratio en guarantor covers. De Groep heeft gedurende 2012 voldaan aan alle ratio's.

De overeengekomen convenanten voor de nieuwe kredietfaciliteiten zijn, behoudens de activa guarantor cover, gelijk aan de convenanten zoals die bestonden ultimo 2011, inclusief het seizoenspatroon voor de leverage ratio. De activa guarantor cover is bij de verlenging van de gecommiteerde doorlopende kredietfaciliteit op 30 januari 2012 verhoogd van 50 procent naar 70 procent. De normering en realisatie van voornoemde recourse ratio's zijn als volgt toe te lichten:

		Norm	2012	Norm	2011
Recourse leverage ratio	Nettoschuld/EBITDA	≤ 2,50	(0,92)	≤ 2,50	(0,24)
Interest coverage ratio	EBITDA/betaalde rente	≥ 4,00	7,29	≥ 4,00	4,75
Recourse solvabiliteit	Garantievermogen/balanstotaal	≥ 15%	23,5%	≥ 15%	25,4%
Current ratio	Kortlopende vorderingen/kortlopende schulden	≥ 1,00	1,10	≥ 1,00	1,39
EBITDA guarantor cover	EBITDA-aandeel guarantors	≥ 60%	70%	≥ 60%	69%
Activa guarantor cover	Activa-aandeel guarantors	≥ 70%	88%	≥ 50%	86%

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

19.12 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:

	2012		2011	
	Euro	Pond sterling	Euro	Pond sterling
Achtergestelde lening	8,2%	-	7,2%	-
Non-recourse pps-leningen	4,9%	6,0%	5,1%	6,3%
Non-recourse projectfinancieringen	3,1%	3,3%	4,0%	3,3%
Recourse pps-leningen	4,2%	-	4,1%	3,9%
Overige projectfinancieringen	3,5%	-	3,2%	-
Bankfinanciering	4,4%	-	4,2%	-
Financiële-leaseovereenkomsten	4,2%	-	4,7%	5,0%
Overige leningen	4,9%	-	4,2%	-

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

Per 31 december 2012 is de niet-afgedekte positie van de Groep als volgt:

	Korter dan 1 jaar	1-5 jaar	Langer dan 5 jaar	Totaal
Totaal leningen	512.852	858.225	386.685	1.757.762
Afgedekt met renteswaps	(169.480)	(450.980)	(249.111)	(869.571)
Per 31 december 2012	343.372	407.245	137.574	888.191
Totaal leningen	240.101	1.138.053	812.971	2.191.125
Afgedekt met renteswaps	(106.312)	(846.842)	(485.485)	(1.438.639)
Per 31 december 2011	133.789	291.211	327.486	752.486

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

	2012	2011
Euro	1.482.432	1.884.407
Pond sterling	257.987	220.704
Zwitserse frank	17.343	86.014
	1.757.762	2.191.125

20. Derivaten

	2012			2011		
	Activa	Verplichtingen	Reële waarde	Activa	Verplichtingen	Reële waarde
Renteswaps	-	287.699	(287.699)	-	249.685	(249.685)
Valutatermijn- contracten	1.412	3.183	(1.771)	5.873	1.803	4.070
	<u>1.412</u>	<u>290.882</u>	<u>(289.470)</u>	<u>5.873</u>	<u>251.488</u>	<u>(245.615)</u>
Waarvan kortlopend:	787	3.468	(2.681)	5.071	1.988	3.083

20.1 Renteswaps

Per 31 december 2012 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 € 870 miljoen (2011: € 1.439 miljoen). De reële waarde van de uitstaande renteswaps bedraagt per saldo € 287,7 miljoen negatief (2011: € 249,7 miljoen negatief). Met uitzondering van een drietal renteswaps, hebben alle renteswaps een looptijd langer dan 1 jaar.

Ultimo 2012 ligt de vaste rente van deze swaps tussen 0,3 procent en 6,3 procent (2011: tussen 1,2 procent en 6,3 procent). De variabele rente van de corresponderende leningen is gebaseerd op EURIBOR / LIBOR met een opslag.

Vrijwel alle verantwoorde derivaten bieden ultimo 2012 een effectieve compensatie voor mutaties in de kasstromen van de afgedekte posities, op grond waarvan de waardemutaties in 2012 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 2012 bedraagt het totaal aan valutatermijncontracten € 264 miljoen (2011: € 222 miljoen) met een reële waarde van per saldo € 1,8 miljoen negatief (2011: € 4,1 miljoen positief).

Deze contracten hebben een looptijd tot maximaal 1 jaar voor een bedrag van € 251 miljoen (2011: € 201 miljoen), tussen 1 en 2 jaar voor een bedrag van € 11 miljoen (2011: € 17 miljoen) en tussen de 2 en 4 jaar voor een bedrag van € 2 miljoen (2011: € 4 miljoen).

21. Personeelsgerelateerde vorderingen en voorzieningen

	2012	2011
Balansvordering voor pensioenrechten	163.756	137.585
Balansverplichting voor pensioenrechten	68.295	74.982
Overige personeelsvoorzieningen	30.971	25.953
	99.266	100.935

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 € 95 miljoen (2011: € 50 miljoen). De overige personeelsvoorzieningen betreffen niet-gefinancierde regelingen.

Bij de berekening zijn de actuariële resultaten verwerkt conform de corridor benadering, met uitzondering van de effecten op de verplichtingen die samenhangen met de overige personeelsvoorzieningen. Deze effecten zijn via het resultaat verwerkt, aangezien hier de corridor niet voor geldt.

In 2011 en 2012 is sprake van toegezegd-pensioenregelingen met een balansvordering. Zonder toepassing van de corridormethode is bij geen van deze regelingen de reële waarde van de fondsbeleggingen hoger dan de pensioenverplichtingen. De toename van de balansvorderingen en tevens de afname van de balansverplichtingen wordt versterkt doordat sprake is van hogere werkgeversbijdragen dan actuariael berekende pensioenlasten. Naar verwachting zal de werkgeversbijdrage in 2013 in lijn zijn met de werkgeversbijdrage in 2012.

De Groep is in 2012 gestart met een project om de exposure van de Groep ten aanzien van pensioenen te verkleinen.

De Groep heeft voornamelijk pensioenregelingen in de volgende landen:

Nederland

In Nederland heeft de Groep toegezegd-pensioenregelingen en toegezegde-bijdrageregelingen.

Het basispensioen is voor iedere werknemer ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen. Deze fondsen voeren een geïndexeerde middelloonregeling uit en zijn daarmee toegezegd-pensioenregelingen. Dit betreffen met name het Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid, het pensioenfonds Metaal en Techniek en het Spoorwegpensioenfonds. Deze toegezegd-pensioenregelingen zijn verwerkt als toegezegde-bijdrageregeling, omdat de administraties van deze fondsen niet zijn ingericht om het deel van de pensioenverplichtingen en fondsbeleggingen dat aan de Groep toebehoort inzichtelijk te maken. Voor deze regelingen is de Groep gehouden de vooraf bepaalde premie af te dragen. De Groep kan geen aanspraak maken op een eventueel overschot en niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premieaanpassingen.

Het gedeelte boven het basispensioen (excedent deel), dat niet is ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen, is ondergebracht bij externe verzekeraars en betreft toegezegde-bijdrageregelingen.

Tot 2006 zijn pensioenaanspraken ten dele opgebouwd in ondernemingspensioenfondsen van voormalige juridische entiteiten. Deze regelingen zijn inmiddels gesloten voor nieuwe toetreders. De opbouw van toekomstige pensioenaanspraken is voor deze werknemers ondergebracht bij bovengenoemde bedrijfstakpensioenfondsen en externe verzekeraars. Voor een aantal groepen zijn ten tijde van de overgang aanvullingsregelingen en garantieregelingen afgesproken. Dit betreffen toegezegd-pensioenregelingen.

Ultimo 2012 bedraagt de dekkingsgraad van Stichting Bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid (bpfBouw) 106 procent (2011: 100 procent). Het pensioenfonds Metaal en Techniek heeft een dekkingsgraad van 92 procent ultimo 2012 (2011: 89 procent). Het Spoorwegpensioenfonds heeft een dekkingsgraad van 114 procent (2011: 113 procent).

In het kader van de verantwoording over het gevoerde en nog uit te voeren pensioenbeleid van de Groep, inzake onder andere toeslagen en beleggingsresultaten, is vanuit de Groep een verantwoordingsoverleg ingevoerd met vertegenwoordiging vanuit de Centrale Ondernemingsraad (COR) en de Sociaal-Economische Commissie (SEC) van de Vereniging BAM-gepensioneerden.

Eind 2012 heeft de Groep besloten tot een verlaging van de BAM-aanvullingsregeling. Daarnaast is het verzekeringscontract voor BAM beëindigd en ondergebracht bij het bpfBouw. Door de beëindiging van het contract is de mogelijkheid tot overrentedeling vervallen en daarmee ook de financieringsbron voor het verlenen van toeslagen.

Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk heeft de Groep toegezegd-pensioenregelingen en toegezegde-bijdrageregelingen.

Er zijn drie toegezegd-pensioenregelingen, ondergebracht bij afzonderlijke trusts. Deze zijn, sinds 2004, gesloten voor nieuwe deelnemers en toekomstige opbouw van de voorziening is gestopt per eind oktober 2010. De Groep blijft verantwoordelijk voor het verrichten van aanvullende stortingen om de historische financieringstekorten te herstellen. Het schema voor de aanvullende stortingen is voor het laatst herzien in 2008 en heeft geleid tot aanvullende stortingen in 2012 van circa € 28 miljoen (2011: € 26 miljoen).

De gesloten toegezegd-pensioenregelingen zijn vervangen door een toegezegde-bijdrageregeling, ondergebracht bij een externe verzekeraar. Na de sluiting van toekomstige opbouw in de toegezegd-pensioenregelingen in 2010, zijn de medewerkers die hier voorheen in zaten, uitgenodigd om deel te nemen in deze toegezegde-bijdrageregelingen.

Daarnaast is er nog een aantal toegezegd-pensioenregelingen die worden verwerkt als toegezegde-bijdrageregeling omdat de externe partijen waar deze regelingen zijn ondergebracht niet in staat zijn de vereiste informatie beschikbaar te stellen. Het aantal deelnemers in deze regelingen is echter beperkt. Voor deze regelingen is de Groep gehouden de vooraf bepaalde premie af te dragen. De Groep kan geen aanspraak maken op een eventueel overschot en niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premieaanpassingen.

De vergelijkende cijfers 2008-2011 zijn aangepast voor een onnauwkeurigheid in de berekening van het weduwepensioen in een pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk. Door de toepassing van de corridor-methode had dit geen materieel effect op de cijfers van de Groep.

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 ondernemingspensioenfondsen. Enkele van deze regelingen zijn al gesloten voor nieuwe toetreders en de Groep streeft ernaar de overige regelingen eveneens te sluiten. Sinds 2006 worden toekomstige pensioenaanspraken opgebouwd in een toegezegde-bijdrageregeling, waarin medewerkers de mogelijkheid hebben op individuele basis bij te dragen.

Ierland

In Ierland heeft de Groep een toegezegd-pensioenregeling die is ondergebracht in een ondernemingspensioenfonds. De bedrijfstakpensioenregeling is per 1 januari 2006 omgezet van een toegezegd-pensioenregeling naar een toegezegde-bijdrageregeling.

De actuariële uitgangspunten en bedragen zoals opgenomen in de balans en winst-en-verliesrekening, zijn als volgt:

2012	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland	Totaal
Netto-balansvordering						
Pensioenvoorziening	(30.759)	-	(1.084)	(36.452)	-	(68.295)
Pensioenvorderingen	60.380	92.846	-	-	10.530	163.756
Per 31 december 2012	29.621	92.846	(1.084)	(36.452)	10.530	95.461
Ten laste van de winst- en verliesrekening	657	(6.305)	(60)	(1.810)	(2.443)	(9.961)
Mutatie in pensioenverplichtingen						
Per 1 januari 2012	(1.031.309)	(726.800)	(2.340)	(60.107)	(77.187)	(1.897.743)
Valutakoersverschillen	-	(17.836)	-	-	-	(17.836)
Servicekosten	(4.333)	(202)	(56)	(278)	(1.537)	(6.406)
Rentekosten	(42.860)	(34.665)	(79)	(2.150)	(4.044)	(83.798)
Werknemersbijdrage	-	(71)	(12)	-	(618)	(701)
Wijzigingen en planaanpassingen	107.862	-	-	-	-	107.862
Uitbetaalde pensioenen	43.990	23.660	339	4.016	1.475	73.480
Actuariel resultaat door wijziging in aannames	(126.946)	(46.601)	(263)	(8.674)	(17.242)	(199.726)
Ervaringsresultaat	14.893	13.817	-	(1.590)	354	27.474
Per 31 december 2012	(1.038.703)	(788.698)	(2.411)	(68.783)	(98.799)	(1.997.394)
Mutatie in fondsbeleggingen						
Per 1 januari 2012	961.449	648.213	1.604	19.758	67.406	1.698.430
Valutakoersverschillen	-	15.745	-	-	-	15.745
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	40.709	35.206	59	731	3.869	80.574
Werkgeversbijdrage	10.925	29.282	97	3.958	4.076	48.338
Werknemersbijdrage	-	71	12	-	618	701
Wijzigingen en planaanpassingen	(94.147)	-	-	-	-	(94.147)
Uitbetaalde pensioenen	(43.990)	(23.660)	(339)	(4.016)	(1.475)	(73.480)
Actuariel resultaat	82.608	13.027	(3)	(210)	2.173	97.595
Per 31 december 2012	957.554	717.884	1.430	20.221	76.667	1.773.756
Netto-balansvordering						
Saldo verplichtingen en beleggingen	(81.149)	(70.814)	(981)	(48.562)	(22.132)	(223.638)
Niet-opgenomen netto actuariel resultaat	110.770	163.660	(103)	12.110	32.662	319.099
Per 31 december 2012	29.621	92.846	(1.084)	(36.452)	10.530	95.461
Componenten van verantwoorde pensioenlast						
Servicekosten	(4.333)	(202)	(56)	(278)	(1.537)	(6.406)
Rentekosten	(42.860)	(34.665)	(79)	(2.150)	(4.044)	(83.798)
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	40.710	35.206	59	730	3.869	80.574
Afschrijving van actuariel resultaat	(1.428)	(6.644)	16	(112)	(731)	(8.899)
Wijzigingen en planaanpassingen	8.765	-	-	-	-	8.765
Niet-verantwoord vermogen	(197)	-	-	-	-	(197)
Netto-verantwoorde pensioenlast	657	(6.305)	(60)	(1.810)	(2.443)	(9.961)
Uitgangspunten en veronderstellingen						
Disconteringsvoet per 1 januari 2012	4,3%	4,7%	3,8%	4,7%	5,1%	
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	3,0%	5,0 - 5,2%	3,3%	3,7%	5,1%	
Gemiddelde loontrend	2,0%	2,2 - 3,1%	2,0%	2,0%	0 - 2,5%	
Indexatie	2,0%	2,2 - 2,3%	0,0%	2,0%	2,0%	
Disconteringsvoet per 31 december 2012	3,0%	4,3%	2,3%	3,7%	3,9%	

De actuariële uitgangspunten en bedragen zoals opgenomen in de balans en winst-en-verliesrekening, zijn als volgt:

2011	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland	Totaal
Netto-balansvordering						
Pensioenvoorziening	(47.472)	-	(1.125)	(38.601)	-	(87.198)
Pensioenvorderingen	60.380	68.308	-	-	8.897	137.585
Per 31 december 2011	12.908	68.308	(1.125)	(38.601)	8.897	50.387
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	12.216	-	-	-	-	12.216
Per 31 december 2011	25.124	68.308	(1.125)	(38.601)	8.897	62.603
Ten laste van de winst-en-verliesrekening	(6.099)	118	(53)	(2.210)	(2.571)	(10.815)
Mutatie in pensioenverplichtingen						
Per 1 januari 2011	(1.049.276)	(622.106)	(2.139)	(61.858)	(76.504)	(1.811.883)
Valutakoersverschillen	-	(14.765)	-	-	-	(14.765)
Servicekosten	(3.319)	(352)	(59)	(314)	(2.331)	(6.375)
Rentekosten	(48.182)	(33.719)	(99)	(2.814)	(3.957)	(88.771)
Werknemersbijdrage	-	(109)	(6)	-	(662)	(777)
Uitbetaalde pensioenen	45.288	17.211	166	3.986	2.034	68.685
Actuarieel resultaat door wijziging in aannames	20.700	(79.728)	(203)	1.571	2.413	(55.247)
Ervaringsresultaat	3.480	6.768	-	(678)	1.820	11.390
Per 31 december 2011	(1.031.309)	(726.800)	(2.340)	(60.107)	(77.187)	(1.897.743)
Mutatie in fondsbeleggingen						
Per 1 januari 2011	990.302	599.693	1.621	19.622	67.604	1.678.842
Valutakoersverschillen	-	15.358	-	-	-	15.358
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	46.390	36.468	65	916	4.300	88.139
Werkgeversbijdrage	6.823	26.677	75	3.677	3.959	41.211
Werknemersbijdrage	-	109	6	-	662	777
Uitbetaalde pensioenen	(45.288)	(17.211)	(166)	(3.986)	(2.034)	(68.685)
Actuarieel resultaat	(36.778)	(12.881)	3	(471)	(7.085)	(57.212)
Per 31 december 2011	961.449	648.213	1.604	19.758	67.406	1.698.430
Netto-balansvordering						
Saldo verplichtingen en beleggingen	(69.860)	(78.587)	(736)	(40.349)	(9.781)	(199.313)
Niet-opgenomen netto actuariële resultaat	84.173	146.895	(389)	1.748	18.678	251.105
Niet-verantwoord vermogen	(1.405)	-	-	-	-	(1.405)
Per 31 december 2011	12.908	68.308	(1.125)	(38.601)	8.897	50.387
Componenten van verantwoorde pensioenlast						
Servicekosten	(3.319)	(352)	(59)	(314)	(2.331)	(6.375)
Rentekosten	(48.182)	(33.719)	(99)	(2.814)	(3.957)	(88.771)
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	46.390	36.468	65	916	4.300	88.139
Afschrijving van actuariële resultaat	(918)	(2.279)	40	2	(583)	(3.738)
Niet-verantwoord vermogen	(70)	-	-	-	-	(70)
Netto-verantwoorde pensioenlast	(6.099)	118	(53)	(2.210)	(2.571)	(10.815)
Uitgangspunten en veronderstellingen						
Disconteringsvoet per 1 januari 2011	4,7%	5,4%	4,7%	5,1%	5,1%	
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	4,5%	5,0 - 5,33%	4,0%	4,7%	6,2%	
Gemiddelde loontrend	2,0%	3,5%	2,0%	2,0%	2,5%	
Indexatie	2,0%	2,5 - 3,0%	2,0%	2,0%	2,0%	
Disconteringsvoet per 31 december 2011	4,3%	4,7%	3,8%	4,7%	5,1%	

De disconteringsvoet is gebaseerd op de iBoxx hoogwaardige ondernemingsobligaties (AA) gecorrigeerd voor de looptijd van de uitkeringsverplichting.

Voor de (grote) Nederlandse pensioenregelingen is de 2010-2060 prognose sterftetafel gehanteerd, gepubliceerd door het Nederlandse Actuarieel Genootschap. De tafel is met één jaar leeftijdsterugstelling gecorrigeerd voor zowel mannen als vrouwen. Voor de kleinere Nederlandse regelingen is de 2005-2050 prognose sterftetafel gehanteerd, tevens gecorrigeerd met één jaar leeftijdsterugstelling voor zowel mannen als vrouwen.

Het verwachte rendement op de fondsbeleggingen is bepaald door rekening te houden met de verwachte rendementen op de activa die ten grondslag liggen aan het huidige investeringsbeleid. De diverse fondsen beleggen in aandelen, geïndexeerde en vastrentende waarden. Verwachte rendementen op investeringen in aandelen en geïndexeerde obligaties en beleggingen geven de werkelijke langetermijnrendementspercentages van de respectievelijke markten weer. Verwachte opbrengsten uit vastrentende obligaties zijn gebaseerd op brutorendement per balansdatum.

Met ingang van 2012 past de Groep voor de waardering van de Nederlandse fondsbeleggingen IAS 19.104 toe, omdat sprake is van verzekerde regelingen. Het effect van deze wijziging is niet materieel door de toepassing van een vergelijkbare methode in voorgaande jaren.

Het risicoprofiel van de verschillende portefeuilles is in overeenstemming met de bepalingen zoals opgenomen in de betreffende pensioenreglementen en kan gekwalificeerd worden als gemiddeld tot laag. Onder de fondsbeleggingen zijn geen aandelen van de Groep opgenomen.

De opbouw van de fondsbeleggingen is als volgt:

	Nederland	Verenigd Koninkrijk	België	Duitsland	Ierland	Totaal
Liquiditeiten en overige Geïndexeerde obligaties	3.321	164.742	1.430	947	4.708	175.148
en beleggingen	-	107.418	-	5.811	7.314	120.543
Vastrentende waarden	-	172.387	-	13.463	8.246	194.096
Aandelen	-	273.337	-	-	56.399	329.736
Verzekerde contracten	954.233	-	-	-	-	954.233
Per 31 december 2012	957.554	717.884	1.430	20.221	76.667	1.773.756
Liquiditeiten en overige Geïndexeerde obligaties	93.546	146.503	1.604	947	2.716	245.316
en beleggingen	11.693	22.716	-	18.811	-	53.220
Vastrentende waarden	608.230	167.778	-	-	13.920	789.928
Aandelen	247.980	311.216	-	-	50.770	609.966
Per 31 december 2011	961.449	648.213	1.604	19.758	67.406	1.698.430

In 2012 kwam het gemiddelde rendement uit op 11 procent (2011: 2 procent).

In het Verenigd Koninkrijk zijn de fondsbeleggingen positief beïnvloed door het translatieresultaat als gevolg van de koersstijging van het pond sterling. Hier staat echter een evenredige stijging van de pensioenverplichting tegenover.

Onderstaande tabel geeft inzicht in de opbouw van de netto-balansverplichting ultimo het boekjaar uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten over de afgelopen jaren.

	2012	2011 ¹	2010 ¹	2009 ¹	2008 ¹
Pensioenverplichtingen	(1.997.394)	(1.897.743)	(1.811.883)	(1.530.428)	(1.366.534)
Fondsbeleggingen	1.773.756	1.698.430	1.678.842	1.408.527	1.184.525
Saldo verplichtingen en beleggingen	(223.638)	(199.313)	(133.041)	(121.901)	(182.009)
Niet-opgenomen actuairueel resultaat en vermogen					
Niet-opgenomen actuairueel resultaat en vermogen voorgaand jaar	249.700	151.113	91.920	129.689	48.675
Niet-opgenomen actuairueel resultaat pensioenverplichting	172.252	43.857	213.411	84.725	(84.721)
Niet-opgenomen actuairueel resultaat fondsbeleggingen	(97.595)	57.212	(152.916)	(118.350)	172.689
Afschrijving van netto actuairueel resultaat	(8.899)	(3.738)	(2.978)	(6.129)	788
Wijzigingen en planaanpassing	(4.950)	-	(444)	-	-
Niet-verantwoord vermogen	(197)	70	11.182	(11.075)	(1.469)
Directe verantwoording van actuairueel resultaat	-	-	(11.236)	11.022	-
Valutakoersverschillen	8.788	1.186	2.174	2.038	(6.273)
	319.099	249.700	151.113	91.920	129.689
Netto-pensioenvordering / (-verplichting)	95.461	50.387	18.072	(29.981)	(52.320)
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	-	12.216	-	-	-
Netto-balansvordering / (-verplichting)	95.461	62.603	18.072	(29.981)	(52.320)

¹ Vergelijkende cijfers zijn aangepast.

22. Voorzieningen

	Garantie- verplichtingen	Reorganisatie- kosten	Huur- garanties	Overige voorzieningen	Totaal
Per 1 januari 2012	73.689	16.240	16.296	30.634	136.859
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening:					
- Nieuwe voorzieningen	21.030	32.072	-	8.118	61.220
- Vrijval van niet-gebruikte voorzieningen	(7.431)	(1.777)	-	(3.567)	(12.775)
Besteed gedurende het jaar	(16.375)	(17.095)	(3.365)	(3.717)	(40.552)
Herrubriceringen	4.930	-	(206)	206	4.930
Valutakoersverschillen	1	-	-	19	20
Per 31 december 2012	75.844	29.440	12.725	31.693	149.702

De voorzieningen zijn als volgt opgenomen in de balans:

	2012	2011
Langlopend	89.731	82.529
Kortlopend	59.971	54.330
	149.702	136.859

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 (2011: circa 50 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 86 procent een kortlopend karakter (2011: circa 76 procent). De kosten van de reorganisatie zijn verantwoord onder de overige bedrijfskosten.

De voorziening voor huurgaranties betreft verplichtingen in verband met aan derden afgegeven huurgaranties (met name in Duitsland). In de voorziening is rekening gehouden met de verwachte opbrengsten uit onderverhuur. De huurgaranties in Duitsland betreffen meerdere objecten en hebben een overwegend langlopend karakter. Voor één object heeft de afgegeven huurgarantie een lange resterende looptijd tot 2017.

De overige voorzieningen hebben voor een bedrag van € 15 miljoen betrekking op de in het kader van de verkoop van het belang in Van Oord afgegeven dividendgarantie. Daarnaast zijn de overige voorzieningen voor de afwikkeling van de Duitse activiteiten van Tebodin, oude projectontwikkelingsactiviteiten, claims en juridische verplichtingen in Duitsland en doorlopende huurverplichtingen ten aanzien van (tijdelijk) ongebruikte panden. Circa 9 procent van de voorzieningen heeft een kortlopend karakter (2011: circa 7 procent).

Het langlopende deel van de voorzieningen is contant gemaakt tegen een rentevoet van circa 3 procent (2011: circa 3 procent).

23. Latente belastingen

	2012	2011
Latente belastingvorderingen:		
- Looptijd langer dan 1 jaar	248.883	131.601
- Looptijd korter dan 1 jaar	10.535	17.809
	<u>259.418</u>	<u>149.410</u>
Latente belastingverplichtingen:		
- Looptijd langer dan 1 jaar	58.823	60.388
- Looptijd korter dan 1 jaar	19.966	15.692
	<u>78.789</u>	<u>76.080</u>
Saldo verplichtingen en vorderingen	<u>(180.629)</u>	<u>(73.330)</u>

Het brutoverloop in het saldo belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	2012	2011
Per 1 januari	(73.330)	(107.700)
Verantwoord in winst-en-verliesrekening	(96.288)	49.307
Verantwoord in eigen vermogen	(18.621)	(29.889)
Verwerving van dochterondernemingen	-	260
Tariefswijziging winstbelasting	(967)	(608)
Herrubricering naar activa / verplichtingen aangehouden voor verkoop	8.219	3.815
Herrubricering inclusief wijzigingen in consolidatiekring	-	11.014
Valutakoersverschillen	358	471
Per 31 december	<u>(180.629)</u>	<u>(73.330)</u>

Het verloop van de latente belastingen, zonder saldering van latente belastingvorderingen en -verplichtingen binnen hetzelfde belastinggebied, is als volgt:

	Voor- zieningen	Verlies- compensatie	Reële waarde resultaten	Overige	Totaal
Latente belastingvorderingen					
Per 1 januari 2011	6.042	142.927	41.580	12.798	203.347
Verantwoord in winst-en-verliesrekening	(1.034)	(29.143)	(609)	(1.803)	(32.589)
Verantwoord in eigen vermogen	-	-	30.857	-	30.857
Tariefswijziging winstbelasting	(30)	-	-	-	(30)
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	(1.759)	-	(1.736)	(522)	(4.017)
Herrubricering inclusief wijzigingen in consolidatiekring	139	-	-	231	370
Valutakoersverschillen	34	-	159	48	241
Per 31 december 2011	<u>3.392</u>	<u>113.784</u>	<u>70.251</u>	<u>10.752</u>	<u>198.179</u>
Verantwoord in winst-en-verliesrekening	10	84.238	(344)	(1.569)	82.335
Verantwoord in het eigen vermogen	-	-	17.878	-	17.878
Tariefswijziging winstbelasting	(244)	-	-	-	(244)
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	(8.219)	-	(8.219)
Valutakoersverschillen	28	-	219	84	331
Per 31 december 2012	<u>3.186</u>	<u>198.022</u>	<u>79.785</u>	<u>9.267</u>	<u>290.260</u>

Latente belastingverplichtingen	Onder- handen projecten	Afschrij- vingen	Reële waarde resultaten	Overige	Totaal
Per 1 januari 2011	46.931	5.625	913	42.178	95.647
Verantwoord in winst-en-verliesrekening	5.201	(4.584)	(272)	16.373	16.718
Verantwoord in het eigen vermogen	-	-	968	-	968
Verwerving van dochterondernemingen	-	260	-	-	260
Tariefswijziging winstbelasting	-	(23)	-	(615)	(638)
Herrubricering naar verplichtingen aangehouden voor verkoop	-	-	(10)	(192)	(202)
Herrubricering inclusief wijzigingen in consolidatiekring	186	1.419	-	9.779	11.384
Valutakoersverschillen	3	201	-	508	712
Per 31 december 2011	52.321	2.898	1.599	68.031	124.849
Verantwoord in winst-en-verliesrekening	(558)	1.858	(540)	(14.713)	(13.953)
Verantwoord in het eigen vermogen	-	-	(743)	-	(743)
Tariefswijziging winstbelasting	-	-	-	(1.211)	(1.211)
Valutakoersverschillen	4	284	-	401	689
Per 31 december 2012	51.767	5.040	316	52.508	109.631

Latente belastingvorderingen in een land worden verantwoord voor zover het waarschijnlijk is dat de Groep in de toekomst zal kunnen beschikken over voldoende belastbare winst in dat land om de tijdelijke verschillen en beschikbare compensabele verliezen te benutten.

Het nog te verrekenen verlies van de fiscale eenheid Koninklijke BAM Groep in Nederland over 2009 en 2010 bedraagt circa € 220 miljoen. Deze verliezen kunnen op grond van de huidige verliesverrekeningstermijnen worden verrekend met belastbare winsten in de periode tot en met respectievelijk 2018 en 2019. In 2012 is binnen de fiscale eenheid Koninklijke BAM Groep in Nederland als gevolg van de bijzondere waardeverminderingen op voorraden en langlopende vorderingen een te verrekenen verlies gerealiseerd van circa € 250 miljoen. Dit verlies kan op grond van de huidige verliesverrekeningstermijnen worden verrekend met belastbare winsten in de periode tot en met 2021.

In 2011 is de liquidatie van de oude vastgoedontwikkelingsactiviteiten in Duitsland voltooid. Het fiscale verlies dat met deze liquidatie is gerealiseerd kan worden verrekend met overige belastbare winsten van de fiscale eenheid Koninklijke BAM Groep in Nederland. Deze verrekening zal grotendeels plaatsvinden met resultaten van andere jaren. Op grond van de huidige verliesverrekeningstermijnen kan de Groep het liquidatieverlies verrekenen met belastbare winsten in de periode 2013 tot en met 2020.

Met de liquidatie van de oude vastgoedontwikkelingsactiviteiten in Duitsland is een deel van de in Duitsland beschikbare fiscaal compensabele verliezen vervallen. Voor de vennootschappen in Duitsland blijft naar verwachting ten minste € 400 miljoen aan compensabele verliezen beschikbaar, die zijn te verrekenen met toekomstige winsten in Duitsland.

24. Handels- en overige schulden

	2012	2011
Handelsschulden	837.760	895.790
Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen	858.622	936.403
Aan deelnemingen verschuldigde bedragen	24.036	17.299
Premies sociale verzekeringen en overige belastingen	141.000	131.294
Pensioenpremies	12.073	8.321
Kosten afgesloten projecten	146.773	154.089
Kosten lopende projecten	383.810	400.302
Overlopende passiva	387.478	345.091
Overige kortlopende schulden	195.053	159.219
	<u>2.986.605</u>	<u>3.047.808</u>

De reële waarde van de handels- en overige schulden benadert de nominale waarde vanwege het kortetermijn-karakter van deze verplichtingen. Gewoonlijk worden deze schulden binnen de normale bedrijfsvoering (korter dan een jaar) voldaan.

Aan opdrachtgevers verschuldigde bedragen betreffen projecten in opdracht van derden en verkochte vastgoedontwikkeling en bestaan uit het negatieve saldo van gemaakte kosten (inclusief verantwoord resultaat) en gefactureerde termijnen. Zie Toelichting 3.9 en 7.

De overige kortlopende schulden betreffen onder meer nog te betalen kosten in het kader van de reguliere bedrijfsuitvoering.

25. Personeelskosten

	2012	2011
Lonen en salarissen	1.172.591	1.131.497
Sociale lasten	206.289	184.927
Overige kosten personeelsvoorzieningen	3.176	2.365
Pensioenkosten (toegezegde-bijdrageregeling)	95.728	91.322
Pensioenkosten (toegezegd-pensioenregeling)	9.961	10.601
	<u>1.487.745</u>	<u>1.420.712</u>

Ultimo 2012 telde de Groep 23.734 medewerkers, uitgedrukt in fte (2011: 27.007 fte, waarvan 23.830 fte binnen voortgezette activiteiten). Het gemiddeld aantal fte bedroeg 23.188 (2011: 26.639 fte, waarvan 23.702 fte binnen voortgezette activiteiten).

Voor nadere informatie met betrekking tot de pensioenkosten wordt verwezen naar Toelichting 21.

26. Bijzondere waardeverminderingen

	2012	2011
Goodwill	150.431	-
Langlopende vorderingen	6.225	-
Voorraden	241.492	-
	<u>398.148</u>	<u>-</u>

In 2012 heeft de Groep door de verdere verslechtering van de economische vooruitzichten voor Nederland met inbreng van onafhankelijke taxateurs een diepgaande analyse verricht op de Nederlandse vastgoedportefeuille. De bijgestelde verwachting is dat toekomstige vastgoedontwikkelingen later in de tijd zullen plaatsvinden met minder woningen per ontwikkeling en tegen lagere gemiddelde verkoopprijzen. In het verleden werd verondersteld dat de markt in de tweede helft van 2012 of het eerste halfjaar van 2013 het dieptepunt zou bereiken. Nu verwacht de Groep een verdere verslechtering van de markt tot het tweede halfjaar van 2014 of het eerste halfjaar 2015, met een daling van de gemiddelde huizenprijzen met 25 procent tot 30 procent ten opzichte van de piek in augustus 2008. De langere-termijn visie van de Groep is dat de budgetten van de huizenkopers op een structureel lager niveau komen te liggen, gebaseerd op verwacht inkomen, strengere hypothecaire leningsvoorwaarden en beperking van hypotheekrenteaf trek.

De analyse heeft geleid tot een bijzondere afwaardering van € 150 miljoen op goodwill, € 6 miljoen op langlopende vorderingen, € 242 miljoen op grond en bouwrechten en € 2 miljoen op vastgoedontwikkeling. Daarnaast is sprake van een terugname van € 3 miljoen bijzondere waardeverminderingen op vastgoedontwikkeling.

In 2011 was geen sprake van bijzondere waardeverminderingen.

27. Kosten van de accountant

De totale accountantskosten inzake de controle van de jaarrekening 2012 bedragen € 4,9 miljoen (2011: € 4,4 miljoen). Hiervan betreft € 4,0 miljoen (2011: € 3,8 miljoen) PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., belast met de controle van de jaarrekening van de Groep. Aan deze is voorts een bedrag betaald van € 0,4 miljoen (2011: € 0,2 miljoen) voor overige controlediensten, € 0,3 miljoen (2011: € 0,3 miljoen) voor fiscale advisering en € 0,2 miljoen (2011: € 0,2 miljoen) voor andere niet-controlediensten.

28. Financieringsbaten en -lasten

	2012	2011
Financieringsbaten:		
- Rentebaten op banktegoeden	3.904	4.883
- Overige financiële vaste activa - rentebaten	4.592	2.981
- Overige financieringsbaten	3.046	3.955
- Pps-vorderingen - rentebaten	75.558	60.919
	<u>87.100</u>	<u>72.738</u>
Financieringslasten:		
- Achtergestelde lening	6.546	9.857
- Kosten achtergestelde lening	500	150
- Non-recourse pps-leningen	46.227	36.345
- Overige non-recourse leningen	8.277	11.919
- Bankfinanciering	1.089	13.214
- Kosten bankfinanciering	-	5.639
- Kredietinstellingen	899	4.213
- Financiële-leaseovereenkomsten	1.688	2.005
- Overige leningen	14.714	12.513
- Kosten overige leningen	543	4.247
- Geactiveerde rente op eigen projecten	(25.691)	(31.503)
- Resultaat kasstroomafdekkingen	28.795	30.397
	<u>83.587</u>	<u>98.996</u>
Netto-financieringslasten / (-baten)	<u>3.513</u>	<u>(26.258)</u>

De kosten op overige leningen betreffen onder meer de gemaakte kosten in verband met de herfinanciering.

Zie Toelichting 19 voor een overzicht van de gewogen gemiddelde rentepercentages voor activering van rente.

29. Belastingen over het resultaat

	2012	2011
Acute belastingen	57.174	(21.257)
Latente belastingen	(96.288)	49.307
	<u>(39.114)</u>	<u>28.050</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:

	2012	2011
Resultaat vóór belastingen	(291.022)	143.518
Belasting berekend tegen Nederlands tarief	(72.751)	35.882
Belasting effecten van:		
- Belastingtarieven in andere landen	1.188	5.770
- Onbelaste resultaten en fiscaal niet-verrekende verliezen	8.995	2.075
- Tariefsveranderingen op latente belastingen	(945)	(608)
- Definitieve aanslagen en niet eerder erkende tijdelijke verschillen	(4.141)	(1.297)
- Niet eerder opgenomen compensabele verliezen	(9.455)	(3.081)
- Vrijstelling van resultaat uit deelnemingen	(1.298)	(11.206)
- Overige inclusief niet-aftrekbare kosten	1.685	515
- Bijzondere waardeverminderingen van goodwill	37.608	-
Effectieve belastinglast / (-bate)	(39.114)	28.050
Effectieve belastingdruk	13,4%	19,5%

Het gewogen gemiddelde tarief voor de vennootschapsbelasting was 24,6 procent (2011: 29,0 procent).

De verandering is toe te schrijven aan een andere spreiding van de resultaten over de 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.

In 2011 werd de belastingdruk nog in belangrijke mate beïnvloed door de deelnemingsvrijstelling.

30. Winst per aandeel

	2012	2011
Gewogen gemiddeld uitstaand aantal gewone aandelen (<i>x 1.000</i>)	238.193	232.378
Netto resultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	(187.415)	125.995
Gewone winst per aandeel (€)	(0,79)	0,54
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders	(252.415)	113.850
Gewone winst per aandeel uit voortgezette activiteiten (€)	(1,06)	0,49
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders	65.000	12.145
Gewone winst per aandeel uit beëindigde activiteiten (€)	0,27	0,05

De aandelen die op grond van conversie zijn uitgegeven, tellen tijdsgewogen mee in de bepaling van het gewogen gemiddeld uitstaand aantal gewone aandelen.

Rekening houdend met verwatering is de winst per aandeel als volgt:

	2012	2011
Gewogen gemiddeld uitstaand aantal gewone aandelen (<i>x 1.000</i>)	238.193	232.378
Gevolg van conversie van converteerbare cumulatief financieringspreferente aandelen	-	287
Gewogen gemiddeld uitstaand aantal gewone aandelen (diluted) (<i>x 1.000</i>)	238.193	232.665
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	(187.415)	125.995
Dividend op converteerbare cumulatief financieringspreferente aandelen (na belasting)	-	-
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders (diluted)	(187.415)	125.995
Fully diluted winst per aandeel (€)	(0,79)	0,54
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders (diluted)	(252.415)	113.850
Fully diluted winst uit voortgezette activiteiten per aandeel (€)	(1,06)	0,49
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders (diluted)	65.000	12.145
Fully diluted winst uit beëindigde activiteiten per aandeel (€)	0,27	0,05

31. Dividend

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). In 2011 is aan de houders van gewone aandelen dividend uitgekeerd ter waarde van € 7,1 miljoen, € 3,3 miljoen in contanten (€ 0,03 per aandeel) en € 3,8 miljoen in aandelen (€ 0,0315 per aandeel).

Door de volledige conversie van converteerbare financieringspreferente aandelen naar gewone aandelen en de inkoop van niet-converteerbare financieringspreferente aandelen in 2011 is er in 2012 geen dividend meer uitgekeerd op de financieringspreferente aandelen.

Aan houders van converteerbare financieringspreferente aandelen is in 2011 contant dividend uitgekeerd ter waarde van € 0,13 miljoen (€ 0,37086 per aandeel).

Aan houders van niet-converteerbare financieringspreferente aandelen is in 2011 contant dividend uitgekeerd ter waarde van € 0,03 miljoen (€ 0,38346 per aandeel).

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld het dividend over 2012 vast te stellen op € 0,10 in contanten per gewoon aandeel dan wel in aandelen (2011: naar keuze van de aandeelhouder € 0,16 in contanten dan wel in aandelen). Op basis van het aantal uitstaande gewone aandelen ultimo 2012 zal maximaal € 24 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

De Groep kent uit hoofde van lopende procedures en geschillen met opdrachtgevers aanzienlijke rechten. Het is niet mogelijk met voldoende zekerheid de omvang en het tijdstip van instroom van mogelijke economische voordelen vast te stellen. In verband hiermee zijn deze rechten niet gewaardeerd.

In het kader van de reguliere bedrijfsvoering worden garanties afgegeven aan (potentiële) opdrachtgevers en contractspartijen. Deze voorwaardelijke verplichtingen zijn niet in de balans opgenomen. De Groep verwacht niet dat hieruit risico's van materieel belang zullen voortvloeien.

De afgegeven garanties zijn door de Groep zelf (concerngaranties) of door banken en borgmaatschappijen (bankgaranties, borgtochten en surety bonds) gesteld. Deze garanties kunnen met of zonder tussenkomst van een onafhankelijke derde worden opgevraagd in geval van niet-nakoming.

De afgegeven concerngaranties bedragen totaal € 267 miljoen (2011: € 272 miljoen). De door banken en borgmaatschappijen gestelde garanties bedragen € 1.797 miljoen (2011: € 1.749 miljoen).

De totale verplichtingen jegens derden van vennootschappen waarvoor de Groep hoofdelijk aansprakelijk is (zoals vennootschappen onder firma) bedragen ultimo 2012 € 4.318 miljoen (2011: € 5.381 miljoen). Hiervan is het aandeel van de Groep ter grootte van € 2.072 miljoen (2011: € 2.568 miljoen) in de geconsolideerde balans opgenomen.

33. Contractuele verbintenissen

De Groep heeft ultimo 2012 verplichtingen uit hoofde van investeringen in materiële vaste activa ter grootte van € 22 miljoen (2011: € 3 miljoen). Deze verplichtingen hebben voornamelijk betrekking op materieel, machines en installaties.

De Groep kent voorwaardelijke contractuele verplichtingen om gronden te verwerven ten behoeve van projectontwikkelingsactiviteiten ter hoogte van circa € 196 miljoen (2011: circa € 332 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 € 118 miljoen verplichtingen (2011: € 165 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 2012 bedragen de kosten van operationele leaseovereenkomsten € 54 miljoen (2011: € 78 miljoen).

De totale minimale leasebetalingen zijn als volgt:

	2012	2011
Korter dan 1 jaar	53.616	76.572
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	127.138	145.047
Langer dan 5 jaar	18.267	28.649
	<u>199.021</u>	<u>250.268</u>

De afname van de totale minimale leasebetalingen na 2012 wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de verkoop van Tebodin.

Uit hoofde van niet-opzegbare operationele-leaseovereenkomsten verhuurt de Groep materieel en bedrijfsgebouwen aan derden. Deze overeenkomsten kennen verschillende looptijden, doorberekingsclausules en verlengingsbepalingen. De boekwaarde van de betreffende activa bedraagt ultimo 2012 € 28 miljoen (2011: € 15 miljoen). De leaseopbrengsten, inclusief verstrekte leasebonussen, zijn als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening verwerkt. In het boekjaar 2012 bedragen de opbrengsten van operationele-leaseovereenkomsten € 1,8 miljoen (2011: € 3,1 miljoen).

De totale minimale leaseontvangsten zijn als volgt:

	2012	2011
Korter dan 1 jaar	1.982	1.787
Langer dan 1 jaar en korter dan of gelijk aan 5 jaar	9.424	8.451
Langer dan 5 jaar	8.007	8.910
	<u>19.413</u>	<u>19.148</u>

34. Bedrijfsfusies en overnames

In 2011 en 2012 hebben geen materiële acquisities plaatsgevonden.

35. Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde activiteiten

Op 24 april 2012 is het advies- en ingenieursbureau Tebodin verkocht aan Bilfinger voor € 145 miljoen met een resultaat van € 65 miljoen.

In 2012 heeft de Groep 80 procent van het belang in twee pps-projecten verkocht aan de joint venture BAM PPP/PGGM. De Groep realiseert na aftrek van kosten een resultaat van € 3,5 miljoen. Van de oorspronkelijk vier pps-projecten geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop ultimo 2011 is één project doorgeschoven naar 2013 en één project naar 2014.

De Groep heeft in 2011 80 procent van het belang in drie pps-projecten verkocht aan de joint venture BAM PPP/PGGM. De Groep realiseert na aftrek van kosten een resultaat van € 11,7 miljoen.

In 2012 hebben de activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop betrekking op de geplande verkoop van drie pps-projecten (2011: vier) aan de joint venture BAM PPP/PGGM.

Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

	2012		2011		
	Pps-projecten	Pps-projecten	Tebodin	Overig	Totaal
Materiële vaste activa	-	-	5.395	-	5.395
Immateriële vaste activa	-	63.404	48.709	-	112.113
Pps-vorderingen	275.504	77.848	-	-	77.848
Latente belastingvorderingen	8.218	1.811	2.272	-	4.083
Overige vaste activa	-	42	14	96	152
Handels- en overige vorderingen	63.024	8.214	76.504	-	84.718
Liquide middelen	10.266	5.822	13.111	-	18.933
Activa aangehouden voor verkoop	357.012	157.141	146.005	96	303.242
Minderheidsbelang	-	-	179	-	179
Langlopende leningen	311.271	120.722	-	-	120.722
Derivaten	28.909	6.966	-	-	6.966
Personeelsgerelateerde voorzieningen	-	-	13.400	-	13.400
Voorzieningen	-	-	119	-	119
Latente belastingverplichtingen	-	10	192	-	202
Kortlopende leningen	-	12.923	1.700	-	14.623
Handels- en overige schulden	13.960	14.414	60.404	-	74.818
Overige kortlopende verplichtingen	-	-	2.102	-	2.102
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	354.140	155.035	78.096	-	233.131

Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten

	2012	2011
Bedrijfsopbrengsten	61.364	222.681
Totaal bedrijfskosten	(56.555)	(207.421)
Financieringsbaten / (-lasten)	(45)	(85)
Boekwinst verkoop beëindigde activiteit	61.417	-
Resultaat vóór belastingen uit beëindigde activiteiten	66.181	15.175
Belastingen	(923)	(2.916)
Resultaat na belastingen uit beëindigde activiteiten	65.258	12.259
Realisatie reële waarde kasstroomafdekkingen en koersverschillen vóór belastingen	(267)	-
Belastingen	9	-
Realisatie reële waarde kasstroomafdekkingen en koersverschillen na belastingen	(258)	-
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten	65.000	12.259

Kasstroom beëindigde bedrijfsactiviteiten

	2012	2011
Netto-kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	(564)	1.166
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten	(769)	(3.078)
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	(9.484)
	(1.333)	(11.396)

36. Transacties met verbonden partijen

De Groep onderscheidt de navolgende verbonden partijen: joint ventures, deelnemingen, de raad van bestuur, de raad van commissarissen en bij de pensioenregelingen betrokken derden.

Joint ventures en deelnemingen

Een belangrijk deel van de activiteiten van de Groep wordt uitgevoerd in joint ventures. Belangrijke transacties in dit kader zijn het inbrengen van grondposities en/of de financiering ervan alsmede het uitvoeren van projecten in opdracht van derden. Voor een nader overzicht van het aandeel van de Groep in de bedrijfsopbrengsten en de balansen van de joint ventures wordt verwezen naar Toelichting 37.

De Groep verrichtte transacties met deelnemingen uit hoofde van verkoop van goederen en diensten voor € 82,4 miljoen (2011: € 65,6 miljoen) en inkoop van goederen en diensten voor € 11,7 miljoen (2011: € 10,3 miljoen).

Ultimo 2012 bedragen de openstaande vorderingen € 28,5 miljoen (2011: € 24,4 miljoen) en de verplichtingen € 24,0 miljoen (2011: € 17,3 miljoen) als gevolg van transacties met deelnemingen.

De Groep heeft ultimo 2012 voor een bedrag van € 15,4 miljoen aan leningen verstrekt aan deelnemingen (2011: € 15,4 miljoen). De rente op deze leningen is marktconform.

Raad van bestuur

De remuneratie van de raad van bestuur, die ten laste is gebracht van de winst-en-verliesrekening, is als volgt:

	2012						2011					
	Bruto-salaris	Variabele beloning	Pensioenlasten	Overige emolumenten	Crisis-heffing	Totaal	Bruto-salaris	Variabele beloning	Pensioenlasten	Overige emolumenten	Totaal	
N.J. de Vries	610	107	142	46	126	1.031	610	336	108	9	1.063	
T. Menssen ¹	115	20	5	2	-	142	-	-	-	-	-	
M.J. Rogers ²	517	90	103	57	-	767	483	266	97	1	847	
J. Ruis	460	81	112	18	88	759	460	253	108	9	830	
R.P. van Wingerden	460	81	62	37	87	727	460	253	45	9	767	
J.A.P. van Oosten ³	-	-	-	-	-	-	763	-	61	-	824	
						3.426					4.331	

¹ Met ingang van 1 oktober 2012.

² Brutosalaris 2012 op basis van £ 420 duizend (2011: £ 420 duizend). Variabele beloning 2012 op basis van £ 73 duizend (2011: £ 231 duizend).

³ Brutosalaris 2011 inclusief eenmalige uitkering van € 610 duizend.

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 betrekking op de vaste onkostenvergoedingen en de kosten voor de toegekende phantom shares.

Bij het vaststellen van de variabele beloningen 2012 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 langetermijnwaardecreatie voor aandeelhouders bevorderen, zoals verdere groei in bepaalde marktsegmenten, maatschappelijk verantwoord ondernemen, productontwikkeling, risicobeheersing (waaronder veiligheid), ontwikkeling van medewerkers en kennismanagement. Aan elk van de leden van de raad van bestuur werd voor het behalen van de niet-financiële doelstellingen een variabele beloning van 17,5 procent 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 2012	Toegekend ¹	Dividend ²	31 december 2012
N.J. de Vries	56.027	112.132	3.891	172.050
T. Menssen	-	-	-	-
M.J. Rogers	43.483	94.983	3.020	141.486
J. Ruis	42.250	84.559	2.934	129.743
R.P. van Wingerden	42.250	84.559	2.934	129.743
	184.010	376.233	12.779	573.022

¹ Toegekend op 4 mei 2012.

² Toename in verband met dividend 2012.

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 en 2012, worden respectievelijk op 2 mei 2014 en 4 mei 2015 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 (geherinvesteerd) 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 en 4 mei 2017 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.

Het ten laste van de winst-en-verliesrekening gebrachte bedrag aan personeelskosten uit hoofde van het LTB bedraagt € 108 duizend (2011: nihil). Ultimo 2012 bedraagt de verplichting € 108 duizend (2011: nihil).

Deze uitkomst is ingegeven door enerzijds de positieve gerealiseerde prestatie in 2012 ten opzichte van de peer group, anderzijds het in lijn brengen van de marktgegevens, als de dividendontwikkeling en de volatiliteit van het aandeel BAM, met de peer group in het reële-waardemodel.

Raad van commissarissen

De beloning van de leden van de raad van commissarissen bedraagt € 293 duizend (2011: € 302 duizend) en is ten laste van het resultaat gebracht.

	2012	2011
P.A.F.W. Elverding, voorzitter ¹	55	32
H. Scheffers, vicevoorzitter	50	46
A. Baar	40	49
J.A. Dekker ²	15	45
C.M.C. Mahieu ¹	45	31
H.L.J. Noy ³	30	-
K.S. Wester ¹	45	31
W.K. Wiechers ²	13	54
W. van Vonno ⁴	-	14
	<u>293</u>	<u>302</u>

¹ Met ingang van 20 april 2011.

² Teruggetreden per 25 april 2012.

³ Met ingang van 25 april 2012.

⁴ Teruggetreden per 20 april 2011.

Aan de leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen zijn geen optierechten op aandelen toegekend. De leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen houden geen aandelen in de vennootschap.

Aan genoemde functionarissen zijn geen leningen of voorschotten verstrekt.

Overige verbonden partijen

De Groep heeft geen materiële transacties verricht met overige verbonden partijen.

37. Joint ventures

Een belangrijk deel van de activiteiten van de Groep wordt uitgevoerd in joint ventures. Dit geldt voor alle sectoren en voor alle landen waar de Groep actief is. Het aantal joint ventures waarin de Groep participeert, bedraagt circa 740 (2011: circa 740). Deze samenwerkingsverbanden blijven bestaan tot de afronding van het project en zijn daarmee eindig. De looptijd van veel joint ventures is in de praktijk beperkt tot een periode van circa 1 à 4 jaar, uitzondering daarop zijn joint ventures met daarin strategische grondposities. Geen van de belangen in joint ventures wordt beoordeeld als van materieel belang in de zin van het in de Toelichting op de jaarrekening gestelde vereiste.

Het groepsaandeel in de opbrengsten van deze joint ventures bedraagt in 2012 circa € 0,9 miljard (2011: circa € 1,3 miljard), ofwel ongeveer 13 procent van de opbrengsten van de Groep (2011: 16 procent).

Het aandeel van de Groep in de balansen van joint ventures is als volgt:

(€ x miljoen)	2012	2011
Activa		
- Vaste activa	951	881
- Vlottende activa	<u>1.145</u>	<u>1.786</u>
	2.096	2.667
Verplichtingen		
- Langlopende verplichtingen	1.051	1.175
- Kortlopende verplichtingen	<u>1.022</u>	<u>1.393</u>
	2.073	2.568
Eigen vermogen	<u>23</u>	<u>99</u>

De Groep kent geen voorwaardelijke verplichtingen en investeringsverplichtingen uit hoofde van joint ventures.

38. Concessies

De Groep is actief op het gebied van concessiemanagement. Deze activiteiten bestaan uit de bouw, exploitatie en desinvestering van (een aandeel in) concessies en vinden veelal plaats in afzonderlijke juridische entiteiten, al dan niet met derden. Indien de Groep (gezaamenlijk) beslissende zeggenschap kan uitoefenen, wordt de entiteit (proportioneel) geconsolideerd. Daar waar de Groep geen beslissende zeggenschap, maar invloed van betekenis heeft, wordt de entiteit verantwoord als een deelneming.

De Groep is betrokken bij de volgende pps-contracten:

	Belang	Type	Land	Operationeel	Ingangsdatum	Concessieperiode (in jaren)
Pps-projecten in BAM PPP:						
<i>Accommodaties:</i>						
East Ayrshire Hospital	100%	Gezondheidszorg	VK	Ja	2000	25
Wharfedale Hospital	75%	Gezondheidszorg	VK	Ja	2004	30
Derby Police	100%	Justitie	VK	Ja	2000	30
Cheshire Police	100%	Justitie	VK	Ja	2003	30
Peacehaven Schools	100%	Onderwijs	VK	Ja	2001	25
Bromsgrove Schools	20%	Onderwijs	VK	Ja	2008	30
Solihull Schools	20%	Onderwijs	VK	Ja	2010	25
West Dunbartonshire Schools	20%	Onderwijs	VK	Ja	2010	30
Somerset Schools	18%	Onderwijs	VK	Ja	2012	25
Camden Schools	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
Potsdam	100%	Overig	Duitsland	Nee	2013	30
Bremervoorde Prison	100%	Justitie	Duitsland	Ja	2012	25
Burgdorf Prison	88%	Justitie	Zwitserland	Ja	2012	25
<i>Infrastructuur:</i>						
Dundalk By-pass	33,3%	Wegen	Ierland	Ja	2005	28
Waterford By-pass	33,3%	Wegen	Ierland	Ja	2009	30
Portlaoise	33,3%	Wegen	Ierland	Ja	2010	30
A59	14%	Wegen	Nederland	Ja	2005	15
N31	33,3%	Wegen	Nederland	Ja	2007	15
A12	100%	Wegen	Nederland	Ja	2012	25
N33	100%	Wegen	Nederland	Nee	2014	20
Infraspeed HSL	10,5%	Spoorwegen	Nederland	Ja	2006	25
A8	25%	Wegen	Duitsland	Ja	2010	30
A9	50%	Wegen	Duitsland	Nee	2014	17
Liefkenshoek tunnel	50%	Spoorwegen	België	Nee	2013	38
Pps-projecten in overige bedrijven:						
<i>Accommodaties:</i>						
Gerechtsgebouw Gent	25%	Justitie	België	Ja	2006	27
Gerechtsgebouw Antwerpen	33,3%	Justitie	België	Ja	2005	27
Stadium Dresden	100%	Overig	Duitsland	Ja	2009	30
Sonderschule Frechen	100%	Onderwijs	Duitsland	Ja	2005	25
Alfons-Kern-Schule, Pforzheim	100%	Onderwijs	Duitsland	Ja	2011	30
JVA München	100%	Justitie	Duitsland	Ja	2009	20
<i>Infrastructuur:</i>						
Broadland Environmental Services	90%	Overig	VK	Ja	1999	20

Daarnaast is BAM Techniek betrokken bij vijf ESCo's (Energy Service Companies).

In 2012 heeft BAM PPP een omzet uit concessiemanagement gerealiseerd van € 476 miljoen (2011: € 508 miljoen) met een resultaat vóór belastingen van € 13,6 miljoen (2011: € 10,5 miljoen). Zie Toelichting 6.

De totale netto-investering van de Groep ultimo 2012 in pps-projecten bedraagt € 115 miljoen (ultimo 2011: € 88 miljoen). Zie Toelichting 7.

Daarnaast heeft de Groep nog circa € 118 miljoen verplichtingen in het kader van nog te storten eigen vermogen in pps-projecten (2011: € 165 miljoen).

De nog te realiseren omzet uit bouwactiviteiten voor pps-projecten in de realisatiefase betreft circa € 0,5 miljard (2011: € 0,7 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 2012, voor perioden variërend van 15 tot 30 jaar.

39. Overheidssubsidies

In het boekjaar is circa € 2 miljoen (2011: circa € 3 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 € 0,2 miljoen (2011: circa € 1 miljoen).

41. Gebeurtenissen na balansdatum

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.

Na balansdatum heeft BAM Construct UK de facility-managementspecialist Sutton Group Ltd en dochteronderneming Sutton Maintenance Ltd overgenomen. De acquisitie van Sutton Group zal naar verwachting € 16 miljoen bijdragen aan de omzet die de Groep in het Verenigd Koninkrijk behaalt met facility management.

Enkelvoudige balans per 31 december

(vóór winstbestemming x € 1.000)

		2012	2011
2	Materiële vaste activa	20.616	21.879
3	Immateriële vaste activa	388.169	576.500
4	Financiële vaste activa	1.803.040	1.836.417 ¹
5	Latente belastingvorderingen	99.962	101.943
	Vaste activa	2.311.787	2.536.739
6	Vorderingen	18.303	23.149
7	Liquide middelen	88.187	397.352
	Vlottende activa	106.490	420.501
	Totaal activa	2.418.277	2.957.240
	Geplaatst en opgevraagd kapitaal	24.152	23.294
	Agioreserve	711.249	691.400
	Koersverschillen-/afdekkingsreserve	(295.690)	(258.539)
	Overige reserves	669.609	580.258
	Nettoresultaat voor het jaar	(187.415)	125.995
8	Eigen vermogen	921.905	1.162.408
	Personeelsgerelateerde voorzieningen	4.265	5.930
	Voorzieningen	64.273	32.019 ¹
9	Voorzieningen	68.538	37.949
	Leningen	132.920	569.320
10	Langlopende verplichtingen	132.920	569.320
	Leningen	63.676	5.412
	Overige kortlopende verplichtingen	1.231.238	1.182.151
11	Kortlopende verplichtingen	1.294.914	1.187.563
	Totaal passiva	2.418.277	2.957.240

¹ Vergelijkende cijfers zijn aangepast.

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

(x € 1.000)

	2012	2011
Resultaat van deelnemingen na belasting	(21.438)	159.358
Overige baten en lasten na belasting	(165.977)	(33.363)
Nettoresultaat voor het jaar	(187.415)	125.995

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

1. Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

1.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke BAM Groep nv is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening en opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9, boek 2 Burgerlijk Wetboek. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 Burgerlijk Wetboek geboden mogelijkheid om in de enkelvoudige jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd.

Ten aanzien van de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening van Koninklijke BAM Groep nv is gebruik gemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 402 Boek 2 Burgerlijk Wetboek.

Indien geen nadere grondslagen zijn vermeld, wordt verwezen naar de vermelde grondslagen in de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke BAM Groep nv. Voor een juiste interpretatie van de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke BAM Groep nv dient de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke BAM Groep nv te worden geraadpleegd.

Koninklijke BAM Groep nv heeft de geconsolideerde jaarrekening opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals aanvaard door de Europese Unie.

1.2 Financiële vaste activa

Deelnemingen in dochterondernemingen

Deelnemingen in dochterondernemingen zijn alle entiteiten waarin Koninklijke BAM Groep nv beslissende zeggenschap kan uitoefenen over het financiële en operationele beleid. Dochterondernemingen worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en verplichtingen te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

Andere deelnemingen met invloed van betekenis

Andere deelnemingen zijn alle entiteiten waarover Koninklijke BAM Groep nv invloed van betekenis, maar geen beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Dit gaat in het algemeen gepaard met het bezit van meer dan een vijfde van de stemgerechtigde aandelen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die per balansdatum kunnen worden uitgeoefend.

Investerings in deelnemingen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen kostprijs en daarna verantwoord volgens de equitymethode. De waardering van deelnemingen is inclusief de bij verwerving vastgestelde goodwill onder vermindering van eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Koninklijke BAM Groep nv verantwoordt het deel van de mutaties in reserves en de toerekenbare resultaten van de deelneming in de boekwaarde van de deelneming.

Het aandeel in het resultaat van de deelneming dat aan Koninklijke BAM Groep nv wordt toegerekend, wordt verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Het aandeel van de mutaties in de reserves van een deelneming die na overnamedatum aan de Groep toerekenbaar zijn, wordt opgenomen in de reserves van Koninklijke BAM Groep nv. Koninklijke BAM Groep nv neemt verliezen hoger dan het bedrag van de boekwaarde van de deelneming (inclusief overige niet door zekerheden gedekte vorderingen) slechts op, indien daartoe een verplichting bestaat.

Deelnemingen worden verantwoord vanaf de datum waarop Koninklijke BAM Groep nv invloed van betekenis verkrijgt, tot het moment waarop de invloed ophoudt te bestaan.

Deelnemingen; verwerking van verliezen

Indien het aandeel van verliezen toerekenbaar aan Koninklijke BAM Groep nv de boekwaarde van de deelneming (inclusief separaat gepresenteerde goodwill en overige niet door zekerheden gedekte vorderingen) overschrijdt, worden de verdere verliezen niet meer verwerkt tenzij door Koninklijke BAM Groep nv zekerheden zijn gesteld ten behoeve van de deelneming dan wel verplichtingen zijn aangegaan of betalingen namens de deelneming zijn verricht. In dat geval zal de overschrijding worden voorzien.

1.3 Eigen vermogen

Statutaire reserves

Ingevolge de statuten is Koninklijke BAM Groep nv verplicht een statutaire reserve aan te houden voor de uitstaande converteerbare financieringspreferente aandelen. Als gevolg van de toegepaste grondslagen uit de geconsolideerde jaarrekening om de converteerbare financieringspreferente aandelen, met uitzondering van de hierin besloten optiewaarde, te presenteren als verplichting wordt de statutaire reserve slechts gevormd voor het aandeel dat is opgenomen onder het eigen vermogen.

Koersverschillen- / afdekkingsreserve

Deze post betreft de aangehouden reserves voor reële waardeveranderingen van uitgestelde resultaten uit hoofde van kasstroomafdekkingen. Er kunnen geen uitkeringen worden gedaan ten laste van deze reserves.

Andere wettelijke reserves

Deze post betreft de wettelijke reserve deelnemingen. Er kunnen geen uitkeringen worden gedaan ten laste van deze reserves.

2. Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Overige materiële vaste activa	Totaal
Per 1 januari 2011			
Kostprijs	25.600	11.435	37.035
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	<u>(7.278)</u>	<u>(6.272)</u>	<u>(13.550)</u>
Boekwaarde	<u>18.322</u>	<u>5.163</u>	<u>23.485</u>
Mutaties in de boekwaarde			
Investerings	-	1.565	1.565
Desinvesteringen	-	(55)	(55)
Afschrijvingen	<u>(1.328)</u>	<u>(1.788)</u>	<u>(3.116)</u>
Saldo mutaties	<u>(1.328)</u>	<u>(278)</u>	<u>(1.606)</u>
Per 31 december 2011			
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			
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>

3. Immateriële vaste activa

	Goodwill	Niet-geïntegreerde software	Totaal
Per 1 januari 2011			
Kostprijs	467.065	-	467.065
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(5.300)	-	(5.300)
Boekwaarde	461.765	-	461.765
Mutaties in boekwaarde			
Investerings	-	624	624
Afschrijvingen	-	(54)	(54)
Herrubricering	111.030	-	111.030
Valutakoersverschillen	3.135	-	3.135
Saldo mutaties	114.165	570	114.735
Per 31 december 2011			
Kostprijs	581.230	624	581.854
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(5.300)	(54)	(5.354)
Boekwaarde	575.930	570	576.500
Mutaties in boekwaarde			
Investerings	-	1.100	1.100
Afschrijvingen	-	(376)	(376)
Verkoop van dochteronderneming	(42.100)	-	(42.100)
Bijzondere waardevermindering	(150.431)	-	(150.431)
Valutakoersverschillen	3.476	-	3.476
Saldo mutaties	(189.055)	724	(188.331)
Per 31 december 2012			
Kostprijs	542.606	1.724	544.330
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(155.731)	(430)	(156.161)
Boekwaarde	386.875	1.294	388.169

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 2011	927.583	983.780	191.423	125	2.102.911
Nettoresultaat voor het jaar	128.707	-	30.651	-	159.358
Ontvangen dividenden	(76.980)	-	(38.121)	-	(115.101)
Investerings	-	-	313	-	313
Desinvesteringen	-	-	(183.761)	-	(183.761)
Herrubricering ¹	17.019	-	-	-	17.019
Kapitaalstortingen	5.410	-	-	-	5.410
Verstekte leningen / aflossingen	-	(77.933)	-	-	(77.933)
Valutakoersverschillen	8.014	-	(82)	-	7.932
Mutatie afdekkingsreserve	(79.731)	-	-	-	(79.731)
Per 31 december 2011	930.022	905.847	423	125	1.836.417
Nettoresultaat voor het jaar	(21.438)	-	-	-	(21.438)
Ontvangen dividenden	(98.242)	-	-	-	(98.242)
Investerings	-	-	517	-	517
Herrubricering ¹	192.095	(159.841)	-	-	32.254
Aanpassingen in groepsstructuur	34.259	-	-	-	34.259
Kapitaalstortingen	14.800	-	-	-	14.800
Verstekte leningen / aflossingen	-	42.775	-	-	42.775
Valutakoersverschillen	6.343	-	-	-	6.343
Mutatie afdekkingsreserve	(44.645)	-	-	-	(44.645)
Per 31 december 2012	1.013.194	788.781	940	125	1.803.040

¹ Betreft de presentatie van de dochterondernemingen met een negatieve boekwaarde in mindering op de vorderingen op dochterondernemingen, die worden beschouwd als onderdeel van de netto-investering in de dochteronderneming of als voorziening negatieve waarde dochterondernemingen. De vergelijkende cijfers 2011 zijn hiervoor eveneens aangepast.

Voor een overzicht van de belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen wordt verwezen naar de Overige gegevens.

5. Latente belastingvorderingen

	2012	2011
Latente belastingvorderingen	<u>99.962</u>	101.943
	99.962	101.943

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

	2012	2011
Vorderingen op dochterondernemingen	10.326	17.488
Overige vorderingen en overlopende activa	7.977	5.661
	<u>18.303</u>	<u>23.149</u>

De looptijd van de vorderingen is korter dan een jaar.

7. Liquide middelen

	2012	2011
Banktegoeden	88.187	397.352
	<u>88.187</u>	<u>397.352</u>

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking.

8. Eigen vermogen

In 2011 zijn de resterende converteerbare financieringspreferente aandelen verplicht geconverteerd en de resterende niet-converteerbare financieringspreferente aandelen ingekocht en ingetrokken.

Ultimo 2012 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van de Groep vierhonderd miljoen gewone aandelen (2011: vierhonderd miljoen) en zeshonderd miljoen preferente aandelen (2011: zeshonderd miljoen), alle met een nominale waarde van € 0,10 per aandeel (2011: € 0,10 per aandeel). Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Het verloop van het aantal uitstaande geplaatste en gestorte aandelen is als volgt:

	Gewone aandelen	Converteer- bare preferente aandelen	Niet-conver- teerbare preferente aandelen	Totaal
Per 1 januari 2011	231.765.736	346.276	473.275	232.585.287
Conversie preferente aandelen	440.711	(346.276)	-	94.435
Intrekken van preferente aandelen	-	-	(473.275)	(473.275)
Betaald dividend	731.122	-	-	731.122
Per 31 december 2011	<u>232.937.569</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>232.937.569</u>
Betaald dividend	8.587.345	-	-	8.587.345
Per 31 december 2012	<u>241.524.914</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>241.524.914</u>

In 2012 is het aantal gewone geplaatste aandelen toegenomen met 8.587.345 door uitkering van dividend in aandelen.

In 2011 is het aantal geplaatste gewone aandelen met 1.171.833 toegenomen, 440.711 door (verplichte) conversie van converteerbare financieringspreferente aandelen en 731.122 door uitkering van dividend in aandelen.

Het mutatieoverzicht van het eigen vermogen is als volgt:

	Geplaatst en opgevraagd kapitaal	Agio- reserve	Statutaire reserve	Koers- verschillen-/ afdekkings- reserve	Andere wettelijke reserves	Overige reserves	Netto- resultaat voor het jaar	Totaal
Per 1 januari 2011	23.177	686.242	47	(196.916)	94.185	477.880	15.326	1.099.941
Nettoresultaat voor het jaar	-	-	-	-	-	-	125.995	125.995
Verdeling winst voorgaand boekjaar	-	-	-	-	-	15.326	(15.326)	-
Conversie van preferente aandelen	44	1.410	(47)	-	-	-	-	1.407
Betaald dividend	73	3.748	-	-	-	(7.133)	-	(3.312)
Mutatie reële waarde								
kasstroomafdekkingen	-	-	-	(72.691)	-	-	-	(72.691)
Valutakoersverschillen	-	-	-	11.068	-	-	-	11.068
Overige mutaties	-	-	-	-	(94.185)	94.185	-	-
Per 31 december 2011	23.294	691.400	-	(258.539)	-	580.258	125.995	1.162.408
Nettoresultaat voor het jaar	-	-	-	-	-	-	(187.415)	(187.415)
Verdeling winst voorgaand boekjaar	-	-	-	-	-	125.995	(125.995)	-
Betaald dividend	858	19.849	-	-	-	(38.192)	-	(17.485)
Mutatie reële waarde kasstroom- afdekkingen	-	-	-	(46.708)	-	-	-	(46.708)
Valutakoersverschillen	-	-	-	9.557	-	-	-	9.557
Overige mutaties	-	-	-	-	-	1.548	-	1.548
Per 31 december 2012	24.152	711.249	-	(295.690)	-	669.609	(187.415)	921.905

De koersverschillenreserve bedraagt € 67,3 miljoen negatief (2011: € 76,9 miljoen negatief) en de reserve voor reële waardeveranderingen van kasstroomafdekkingen bedraagt € 228,4 miljoen negatief (2011: € 181,6 miljoen negatief).

De beperking in uitkeerbaarheid van de reserves is door de verkoop van het belang in Van Oord in 2011 nihil. De overige reserves zijn, als gevolg van de negatieve koersverschillen- en afdekkingsreserve, beperkt in uitkeerbaarheid ter hoogte van € 295,7 miljoen (2010: € 258,5 miljoen).

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld het dividend over 2012 vast te stellen op € 0,10 in contanten per gewoon aandeel dan wel in aandelen (2011: naar keuze van de aandeelhouder € 0,16 in contanten dan wel in aandelen). Op basis van het aantal uitstaande gewone aandelen ultimo 2012 zal maximaal € 24 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.

Door de volledige conversie van converteerbare financieringspreferente aandelen naar gewone aandelen en de inkoop van niet-converteerbare financieringspreferente aandelen bestaat er geen dividendverplichting meer voor de financieringspreferente aandelen.

Resultaatbestemming

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). In 2011 is aan de houders van gewone aandelen dividend uitgekeerd ter waarde van € 7,1 miljoen, € 3,3 miljoen in contanten (€ 0,03 per aandeel) en € 3,8 miljoen in aandelen (€ 0,0315 per aandeel).

Door de volledige conversie van converteerbare financieringspreferente aandelen naar gewone aandelen en de inkoop van niet-converteerbare financieringspreferente aandelen in 2011 is er in 2012 geen dividend meer uitgekeerd op de financieringspreferente aandelen.

Aan houders van converteerbare financieringspreferente aandelen is in 2011 contant dividend uitgekeerd ter waarde van € 0,13 miljoen (€ 0,37086 per aandeel).

Aan houders van niet-converteerbare financieringspreferente aandelen is in 2011 contant dividend uitgekeerd ter waarde van € 0,03 miljoen (€ 0,38346 per aandeel).

9. Voorzieningen

	2012	2011
Personeelsgerelateerde voorzieningen	4.265	5.930
Voorziening negatieve waarde dochterondernemingen	49.273	17.019
Overige voorzieningen	15.000	15.000
	<u>68.538</u>	<u>37.949</u>

De voorziening negatieve waarde dochterondernemingen is het gevolg van de ontwikkeling van de afdekkingsreserve.

Onder de overige voorzieningen is de dividendgarantievoorziening opgenomen uit hoofde van de verkoop van het belang in Van Oord.

10. Langlopende verplichtingen

	2012	2011
Achtergestelde lening ¹	124.000	200.000
Financiële-leaseovereenkomsten	7.886	7.886
Bankfinanciering	-	360.000
Overige leningen	1.034	1.434
	<u>132.920</u>	<u>569.320</u>

Voor een toelichting op de langlopende leningen wordt verwezen naar Toelichting 19 van de geconsolideerde jaarrekening.

11. Kortlopende verplichtingen

	2012	2011
Bankkredieten	63.767	5.012
Achtergestelde lening ¹	(500)	-
Overige leningen	400	400
Schulden aan groepsmaatschappijen	1.180.445	1.154.956
Belastingen en sociale lasten	2.660	79
Overige verplichtingen	48.133	27.116
	<u>1.294.914</u>	<u>1.187.563</u>

¹ De nominale waarde bedraagt € 125 miljoen.

12. Werknemers

Gedurende het jaar 2012 waren bij de vennootschap gemiddeld 251 (2011: 237) werknemers in dienst.

13. Bestuurders en commissarissen

Voor een overzicht van de bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar Toelichting 36 van de geconsolideerde jaarrekening.

14. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Aansprakelijkheidsstelling

De vennootschap heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van in Nederland gevestigde dochterondernemingen op grond van bepalingen in artikel 2:403 Burgerlijk Wetboek.

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 2012 betreft dit een bedrag van € 267 miljoen (2011: € 272 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, 6 maart 2013

Raad van commissarissen:

P.A.F.W. Elverding
H. Scheffers
A. Baar
C.M.C. Mahieu
H.L.J. Noy
K.S. Wester

Raad van bestuur:

N.J. de Vries
T. Menssen
M.J. Rogers
J. Ruis
R.P. van Wingerden

Overige gegevens

Voorstel tot bestemming van de winst over 2012

Het nettoverlies over 2012 ad € 187,4 miljoen is verwerkt in het eigen vermogen.

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld het dividend over 2012 vast te stellen op € 0,10 in contanten per gewoon aandeel dan wel in aandelen (2011: naar keuze van de aandeelhouder € 0,16 in contanten dan wel in aandelen). Op basis van het aantal uitstaande gewone aandelen ultimo 2012 zal maximaal € 24 miljoen als dividend op de gewone aandelen worden uitgekeerd. Het dividendvoorstel is niet verwerkt in de jaarrekening.

Statutaire regeling omtrent bestemming van de winst

(Beknopte samenvatting van artikel 32 van de statuten)

Uit de winst die in enig boekjaar is behaald, wordt allereerst, zo mogelijk, op de cumulatief preferente aandelen B uitgekeerd het hierna te noemen percentage van het verplicht op die aandelen, per de aanvang van het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, gestorte bedrag. Het hiervoor bedoelde percentage is gelijk aan het gemiddelde van de EURIBOR-percentages voor kasgeldleningen met een looptijd van twaalf maanden – gewogen naar het aantal dagen waarvoor deze percentages golden – gedurende het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, verhoogd met 1 procent. Onder EURIBOR wordt verstaan de door de Europese Centrale Bank vastgestelde en gepubliceerde Euro Interbank Offered Rate.

Vervolgens wordt, zo mogelijk, op elk financieringspreferent aandeel van een bepaalde (sub)serie, met inachtneming van het hierna in dit lid bepaalde, een dividend uitgekeerd gelijk aan een percentage berekend over het nominale bedrag van het desbetreffende financieringspreferente aandeel aan het begin van het desbetreffende boekjaar, vermeerderd met het bedrag aan agio dat werd gestort op het financieringspreferente aandeel dat van de desbetreffende (sub)serie werd uitgegeven bij de eerste uitgifte van financieringspreferente aandelen van de desbetreffende (sub)serie, verminderd met hetgeen voorafgaand aan het desbetreffende boekjaar ten laste van de reserve die als agio is gevormd bij de uitgifte van financieringspreferente aandelen van de desbetreffende (sub)serie op elk desbetreffend financieringspreferent aandeel is betaald.

Indien en voor zover gedurende de loop van het boekjaar op de desbetreffende financieringspreferente aandelen een uitkering is geschied ten laste van de reserve die als agio is gevormd bij de uitgifte van financieringspreferente aandelen van de desbetreffende (sub)serie, dan wel een gedeeltelijke terugbetaling op zodanige aandelen is geschied, wordt het bedrag van de uitkering naar tijdsgelang verminderd in de verhouding van het bedrag van de uitkering ten laste van de agioreserve en/of van de terugbetaling ten opzichte van het in de vorige zin bedoelde bedrag. De berekening van het percentage van het dividend voor de financieringspreferente aandelen van een bepaalde serie geschiedt voor elk van de hierna te noemen series financieringspreferente aandelen op de wijze als vermeld achter de desbetreffende serie:

Serie FP1 tot en met serie FP4:

Het percentage van het dividend wordt berekend door het rekenkundig gemiddelde te nemen van het effectieve rendement op de staatsleningen ten laste van de Staat der Nederlanden in euro met een (resterende) looptijd die zo nauw mogelijk aansluit bij de looptijd van de desbetreffende serie zoals gepubliceerd in het noteringsoverzicht van Euronext, verhoogd met twee procentpunt.

Serie FP5 tot en met serie FP8:

Het percentage van het dividend is gelijk aan het gemiddelde van de EURIBOR-percentages voor kasgeldleningen met een looptijd van twaalf maanden – gewogen naar het aantal dagen waarvoor deze percentages golden – gedurende het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, verhoogd met twee procentpunt.

Deze hiervoor omschreven percentages kunnen eventueel worden verhoogd of verlaagd met een opslag respectievelijk een afslag ter grootte van maximaal driehonderd basispunten.

De raad van commissarissen bepaalt op voorstel van de directie welk gedeelte van de na toepassing van het bepaalde in de vorige leden resterende winst wordt gereserveerd. Het gedeelte van de winst dat resteert na toepassing van het bepaalde in de vorige leden, staat ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders, met dien verstande dat op de preferente aandelen geen verdere dividenduitkering zal geschieden.

Beschermingsmaatregelen

De vennootschap kent de navolgende maatregelen ter bescherming van de vennootschap tegen ongewenste ontwikkelingen die de zelfstandigheid, continuïteit en/of identiteit van de Groep zouden kunnen aantasten.

Ingevolge een besluit van de algemene vergadering van aandeelhouders gehouden op 12 juni 1972 is in de statuten van de vennootschap de mogelijkheid opgenomen tot het uitgeven van preferente aandelen. In samenhang hiermede is in 1978 opgericht Stichting Aandelenbeheer BAM Groep, hierna 'de Stichting'.

De Stichting heeft ten doel het behartigen van de belangen van de vennootschap en van de ondernemingen die door de vennootschappen in stand worden gehouden en wel op zodanige wijze dat de belangen van de vennootschap en van die ondernemingen en van alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden, welke de zelfstandigheid en/of continuïteit en/of identiteit van de vennootschap en die ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd.

De Stichting tracht haar doel te bereiken onder meer door het verwerven, al dan niet door uitoefening van de hiervoor vermelde optie, en het houden van cumulatief preferente aandelen B in het kapitaal van de vennootschap, door het uitoefenen van de aan die aandelen verbonden rechten en/ of door het gebruik maken van het aan haar verleende recht van enquête.

Zoals tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders gehouden op 4 juni 1992 werd aangekondigd en tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders gehouden op 8 juni 1993 aan de orde is geweest, heeft de vennootschap op 17 mei 1993 aan de Stichting een optie tot verkrijging van cumulatief preferente aandelen B in het kapitaal van de vennootschap verleend. Deze optie is verleend tot een zodanig bedrag, als de Stichting zal verlangen, met dien verstande dat dit ten hoogste zal kunnen zijn een zodanig nominaal bedrag dat daardoor het totaal nominale bedrag van niet bij de vennootschap geplaatste cumulatief preferente aandelen B maximaal gelijk is aan negenenne-negentig negen/tiende procent (99,9 procent) van het nominale bedrag van het op moment van de uitoefening van het hiervoor bedoelde recht niet bij de vennootschap in de vorm van andere aandelen dan cumulatief preferente aandelen B geplaatste aandelenkapitaal. Omtrent de uitoefening van dit recht tot het nemen van cumulatief preferente aandelen B beslist uitsluitend het bestuur van de Stichting.

Op 6 oktober 2008 heeft de vennootschap aan de Stichting het recht verleend om in gevolge artikel 2:346 sub c BW een verzoekschrift in te dienen als bedoeld in artikel 2:345 BW (recht van enquête).

Het bestuur van de Stichting bestaat uit drie leden, te weten één bestuurder A en twee bestuurders B. De bestuurder A wordt, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, benoemd door de raad van bestuur van de vennootschap. De bestuurder A mag geen lid van de raad van bestuur of commissaris zijn van de vennootschap of van een dochtermaatschappij daarvan.

De bestuurders B worden benoemd door het bestuur van de Stichting zelf, onder goedkeuring van de raad van bestuur, voor het verlenen waarvan de raad van bestuur op haar beurt goedkeuring behoeft van de raad van commissarissen van de vennootschap. Een bestuurder B mag geen met de vennootschap verbonden persoon zijn als bedoeld in de inmiddels vervallen, bijlage X bij het Algemeen Reglement Euronext Amsterdam Stockmarket, Rulebook II.

De huidige bestuurssamenstelling is:

J. Kleiterp, voorzitter (A)

R. de Jong (B)

R. Pieterse (B)

De voorzitter van het bestuur ontvangt van de Stichting een jaarlijks honorarium van € 6.000,-.
De overige leden van het bestuur ontvangen van de Stichting elk een jaarlijks honorarium van € 5.000,-.

De personalia van de bestuursleden zijn:

Drs. J. Kleiterp (1933), *voorzitter*

Sinds 2004 lid en sinds 2005 voorzitter van het bestuur van de Stichting. Nederlandse nationaliteit. Voormalig voorzitter directie MeesPierson.

R. de Jong RA (1948)

Sinds 2009 lid van het bestuur van de Stichting. Nederlandse nationaliteit. Voormalig lid raad van bestuur Essent en chief financial officer. De heer De Jong is lid raad van commissarissen en lid auditcommissie APX-Endex (Amsterdam Power Exchange-European Energy Derivates Exchange), voorzitter raad van commissarissen Bakeplus Holding, voorzitter raad van commissarissen EAH Holding (Thialf ijsstadion), lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie Enexis Holding en lid van de raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie van USG People. Tevens is hij lid van de Raad van Toezicht van het Waarborgfonds voor de Zorgsector.

R. Pieterse (1942)

Sinds 2009 lid van het bestuur van de Stichting. Nederlandse nationaliteit. Voormalig voorzitter raad van bestuur Wolters Kluwer. De heer Pieterse is voorzitter raad van commissarissen Koninklijke Grolsch en non-executive director SABMiller, voorzitter raad van commissarissen en lid auditcommissie Mercurius Groep Wormerveer, lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie CSM, voorzitter bestuur Stichting Bescherming TNT en voorzitter bestuur Stichting Preferente Aandelen USG People.

In 2003 was de heer Pieterse lid van de commissie die de eerste Nederlandse corporate-governancecode opstelde.

Er zijn thans geen cumulatief preferente aandelen B geplaatst.

De raad van commissarissen en de raad van bestuur behouden zich het recht voor om in het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen tot andere maatregelen dan de uitgifte van preferente aandelen B te besluiten ter bescherming van de vennootschap tegen invloeden die door de raad van commissarissen en de raad van bestuur, na afweging van de belangen van de vennootschap en van alle bij de Groep betrokkenen, kunnen worden gekwalificeerd als schadelijk voor de zelfstandigheid, continuïteit en/of identiteit van de Groep.

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 119 tot en met 207 opgenomen jaarrekening 2012 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 2012, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd vermogensoverzicht en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2012 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 2012, de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2012 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 2012 en van het resultaat en de kasstromen over 2012 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 2012 en van het resultaat over 2012 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, 6 maart 2013

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
• BAM Wallonie sa, Luik (België)	100
• Betonac nv, Sint-Truiden (België)	100
• CEI-De Meyer nv, Brussel (België)	100
• BAM Nuttall Ltd, Camberley, Surrey (Verenigd Koninkrijk)	100
• BAM Contractors Ltd, Kill, Kildare (Ierland)	100
• Wayss & Freytag Ingenieurbau AG, Frankfurt am Main (Duitsland)	100
Vastgoed	
• AM bv*, Nieuwegein	100
• AM Real Estate Development bv*, Utrecht	100
• Kaïros nv, Wilrijk-Antwerpen (België)	100
Publiekprivate samenwerking	
• BAM PPP bv, Bunnik	100
Deelnemingen	
• Infraspeed (Holdings) bv, Haarlem	10,5
• Railpro bv, Hilversum	10,0
• 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 - Breda - Den Haag - Eindhoven - Emmen - Enschede - Groningen - Leeuwarden - Maastricht - Roermond - Rotterdam - Utrecht - Zwolle

BAM Advies & Engineering - Bunnik

BAM Gebouwbeheer - Bunnik

BAM HABO - Den Haag

OfficeUp - Bunnik

Schakel & Schrale - Amsterdam - Den Haag - Roermond

Vitaal ZorgVast - Bunnik

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

Heilijgers - Amersfoort

BAM Materieel - Lelystad

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

België

Interbuild - Wilrijk

Verenigd Koninkrijk

BAM Construct UK - Hemel Hempstead

BAM Construction - Londen - Bristol - Cardiff - Coventry - 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 - Berlin - 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 - Culemborg - Barendrecht - Budel - Halfweg - 's-Hertogenbosch - Nieuwleusen - Ootmarsum - Schiphol - Susteren - Utrecht

BAM Infratechniek Telecom - Zwammerdam - Amsterdam - Delft - Montfoort - Zoeterwoude - Meer, België

BAM Leidingen & Industrie - Nieuwleusen - Culemborg

BAM Infratechniek Mobiliteit - Culemborg

BAM Rail - Breda - Dordrecht - Eindhoven - 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 - Singapore

BAM Infra Asset management - Utrecht

BAM Infra Projectmanagement - Utrecht

België

Galère - Chaudfontaine - Charleroi

Balteau - Louveigné

Balteau ie - Saint-Nicolas

Betonac - Sint-Truiden

CEI-De Meyer - Brussel - Eke (Nazareth)

Luxemburg

BAM Luxembourg - Luxemburg

Verenigd Koninkrijk

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

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

Rail North - Wigan

Rail South - Edenbridge

Nuttall Hynes - Tunbridge Wells

Nuttall John Martin - Thetford

Ierland

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

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

Duitsland

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

Wereldwijd

BAM International - Gouda - Accra - Cairo - Dar es Salaam - Doha - Dubai - Jakarta - Longmont - Perth - Tripoli

Vastgoed

Nederland

AM - Nieuwegein - Amsterdam - Rotterdam - Terneuzen - Zwolle

AM Real Estate Development - Utrecht

IPMMC Consult - Utrecht

België

Immo BAM - Brussel

Kaïros - Wilrijk

Verenigd Koninkrijk

BAM Properties - Londen - Bristol - Glasgow - Manchester

Ierland

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

Publiekprivate samenwerking

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

Functionarissen

(per 24 april 2013)

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

drs. T.P.L.M. van Beek, *human resources*
mr. H. Bree, *vastgoedinvesteringen*
ir. M. von Devivere, *business development infra*
mr. P.F. Jaeger, *juridische zaken en secretaris van de vennootschap*
drs. T.W. Muntinga RC, *financiën*
ir. W.J. van Niekerk, *corporate social responsibility*
prof.ir. G.J. Maas, *strategie*
drs. A.C. Pronk, *public relations*
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, MCI0B
J.R. Burke, FRICS

Duitsland

BAM Deutschland, Stuttgart

Dipl.-Ing. A. Naujoks
Dr.-Ing. A. Häberle
Dipl.-Kfm. M. Hager
Dr.-Ing. M. Koch

Infra

Nederland

BAM Civiel, Gouda

ir. B.J. Wierenga
ir. H.M.E. te Duits
ir. W.R. Remmelts
drs. M. de Rooij RC
ir. B. Schultze

BAM Infratechniek,
Culemborg

ing. H.J. Versteegen

BAM Rail, Breda

ir. S.H. van Royen
ir. M.A. van Raaij MBA
ir. B.H. Regtuijt

BAM Wegen, Utrecht

W. Konings
ir. R.L.M. van Hulst
ir. T. Winter

Infra

België

Betonac, Sint-Truiden

ir. M. Peeters
G. De Cock
ir. L. Luyten
ir. M. Peeters
G. De Cock
P. Depreter
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
D.K. Belsham, BSc (Eng), CEng, FICE
R.A.E. James, BSc (Eng), CEng, MICE, FInstCES
G. Renshaw, BA, ACMA

Ierland

BAM Contractors, Kill

T.M. Cullinane, BE, CEng.fie
L.F. Harmon, BE, CEng.miei

Duitsland

Wayss & Freytag
Ingenieurbau,
Frankfurt am Main

Dipl.-Ing. S. Currle
Dr.-Ing. M. Blaschko

Wereldwijd

BAM International, Gouda

G.K. Mazloumian, BSc (Hons), CEng, MICE
M.R. Bellamy, MSc

Vastgoed

Nederland

AM, Nieuwegein

drs. R. Vollebregt
ir. M.J.S. Broos
H. de Pater MBA MMO
M. Verwoert
mr. B.C. Kuil
drs. F.P. Trip MRE

AM Real Estate Development,
Utrecht

België

Kaïros, Wilrijk-Antwerpen

P. Penen

Publiekprivate samenwerking

BAM PPP, Bunnik, Glasgow

R. Fielder, BSc, FRICS
K. Meade, BSc (Hons), MRICS

Tien jaar kerngegevens

(in € miljoen, tenzij anders vermeld)

	2012 IFRS	2011 IFRS	2010 IFRS	2009 ⁵ IFRS	2008 IFRS
Opbrengsten	7.465	7.920	7.611	8.324	8.835
Bedrijfsresultaat exclusief boetes	(288,4)	150,7	(30,3)	(68,5)	233,4
Bedrijfsresultaat	(288,4)	150,7	(30,3)	(68,5)	233,4
Resultaat vóór belastingen	(286,3)	158,7	26,0	(52,8)	252,5
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders	(187,4)	126,0	15,3	31,3	161,9
Nettoresultaat toerekenbaar aan houders gewone aandelen	(187,4)	126,0	15,3	31,3	161,9
Opbrengsten uit voortgezette activiteiten	7.404	7.697	7.611	8.324	8.835
Bedrijfsresultaat uit voortgezette activiteiten	(293,2)	135,4	(30,3)	(68,5)	233,4
Resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen	(291,0)	143,5	26,0	(52,8)	252,5
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders	(187,4)	113,9	15,3	31,3	161,9
Gewone winst per gewoon aandeel (in € 1) ⁶	(0,79)	0,54	0,08	0,18	1,21
Fully diluted winst per gewoon aandeel (in € 1) ⁶	(0,79)	0,54	0,08	0,18	1,20
Dividend per gewoon aandeel (in € 1) ¹	0,10	0,16	0,03	0,10	0,50
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders	921,9	1.162,4	1.099,9	875,0	847,4
Achtergestelde leningen ²	123,5	200,0	199,9	200,0	200,0
Preferente aandelen	-	-	1,7	1,7	1,8
Derden aandeelhouders AM	-	-	-	-	49,0
Converteerbare achtergestelde obligatielening ²	-	-	-	-	-
Garantievermogen	1.045,4	1.362,4	1.301,5	1.076,7	1.098,2
Netto-investeringen in materiële vaste activa	86,9	57,2	68,5	83,3	89,7
Afschrijving/waardevermindering:					
- Materiële vaste activa	80,8	94,9	97,3	93,0	86,0
- Immateriële vaste activa	158,6	11,1	10,9	51,3	109,5
- Overige bijzondere waardeverminderingen	247,7	-	127,3	92,7	-
Kasstroom vóór dividend	299,7	232,0	250,9	268,3	357,3
Totaal bijzondere waardeverminderingen	398,1	-	128,2	134,3	100,0
Orderportefeuille ³	11.000	10.400	12.100	11.100	13.100
Gemiddeld aantal fte	23.188	26.639	26.840	28.464	28.544
Aantal fte ultimo jaar	23.734	27.007	26.088	27.212	29.050
Ratio's (in %)					
Resultaat vóór belastingen, bijzondere waardeverminderingen en boetes in % opbrengsten ⁴	1,5	2,0	2,0	1,0	4,0
Resultaat vóór belastingen, bijzondere waardeverminderingen goodwill in % opbrengsten ⁴	(1,8)	2,0	2,0	(0,2)	4,0
Resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen en bijzondere waardeverminderingen goodwill in % opbrengsten ⁴	(1,9)	1,9	0,3	(0,2)	4,0
Nettoresultaat in % opbrengsten	(2,5)	1,6	0,2	0,4	1,8
Nettoresultaat in % gemiddeld eigen vermogen	(18,0)	11,1	1,6	3,6	17,6
Solvabiliteit:					
- Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders in % activa	13,8	16,1	15,4	12,9	12,6
- Garantievermogen in % activa	15,7	18,9	18,2	15,8	16,3
Current ratio	1,10	1,39	1,23	1,21	1,28

¹ Dividend 2012 betreft voorstel.

² Inclusief het kortlopend deel.

³ De orderportefeuille bevat zowel getekende contracten als mondelinge contracten.

2007 IFRS	2006 IFRS	2005 IFRS	2004 IFRS	2003 NL GAAP	
8.954	8.646	7.425	7.493	7.770	Opbrengsten
340,7	262,6	235,3	232,7	172,6	Bedrijfsresultaat exclusief boetes
340,7	255,2	235,3	192,7	145,2	Bedrijfsresultaat
428,1	228,4	229,9	172,3	112,6	Resultaat vóór belastingen
349,0	137,0	153,3	106,4	56,0	Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders
349,0	137,0	153,3	91,1	38,2	Nettoresultaat toerekenbaar aan houders gewone aandelen
8.539	8.150	7.425	7.493	7.770	Opbrengsten uit voortgezette activiteiten
327,2	237,2	235,3	192,7	145,2	Bedrijfsresultaat uit voortgezette activiteiten
341,8	209,8	229,9	172,3	112,6	Resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen
268,3	124,8	153,3	106,4	56,0	Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toerekenbaar aan aandeelhouders
2,80	1,11	1,46	1,06	0,52	Gewone winst per gewoon aandeel (in € 1) ⁶
2,60	1,04	1,28	0,87	0,45	Fully diluted winst per gewoon aandeel (in € 1) ⁶
0,90	0,45	0,40	0,31	0,31	Dividend per gewoon aandeel (in € 1) ¹
993,5	692,6	581,7	435,1	441,1	Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders
200,0	150,0	155,1	121,3	125,9	Achtergestelde leningen ²
23,3	48,2	53,6	-	-	Preferente aandelen
49,0	49,0	-	-	-	Derden aandeelhouders AM
-	-	-	-	17,4	Converteerbare achtergestelde obligatielening ²
1.265,8	939,8	790,4	556,4	584,4	Garantievermogen
131,7	119,2	101,0	92,9	86,0	Netto-investeringen in materiële vaste activa
93,6	96,5	97,6	92,5	134,1	Afschrijving/waardevermindering:
7,7	3,4	8,0	2,7	35,4	- Materiële vaste activa
-	-	1,0	-	-	- Immateriële vaste activa
450,3	230,9	259,9	201,6	225,4	- Overige bijzondere waardeverminderingen
(1,0)	1,0	16,0	4,0	2,9	Kasstroom vóór dividend
13.800	13.100	10.400	8.900	9.100	Totaal bijzondere waardeverminderingen
28.007	28.330	26.914	26.801	29.551	Orderportefeuille ³
27.578	30.338	27.190	26.651	26.837	Gemiddeld aantal fte
					Aantal fte ultimo jaar
4,8	2,7	3,3	2,9	2,3	Ratio's (in %)
4,8	2,6	3,1	2,3	1,9	Resultaat vóór belastingen, bijzondere waardeverminderingen en boetes in % opbrengsten ⁴
4,0	2,6	3,1	2,3	1,9	Resultaat vóór belastingen, bijzondere waardeverminderingen goodwill in % opbrengsten ⁴
3,9	1,6	2,1	1,4	0,7	Resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen en bijzondere waardeverminderingen goodwill in % opbrengsten ⁴
41,4	21,5	37,8	28,2	13,2	Nettoresultaat in % opbrengsten
					Nettoresultaat in % gemiddeld eigen vermogen
14,2	10,7	11,7	9,2	14,1	Solvabiliteit:
18,1	14,5	15,9	11,7	18,7	- Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders in % activa
1,28	1,16	1,09	0,99	0,92	- Garantievermogen in % activa
					Current ratio

⁴Inclusief goodwillafschrijving in 2003.⁵In 2009 zijn opbrengsten, bedrijfsresultaat en orderportefeuille aangepast door toepassing IFRIC 12.⁶2009 aangepast voor claimemissie.

Financiële agenda

24 april 2013	Algemene vergadering van aandeelhouders
26 april 2013	Notering ex-dividend
30 april 2013	Recorddatum dividendrechten
2 mei 2013	Begin keuzeperiode dividend
16 mei 2013	Einde keuzeperiode dividend
17 mei 2013	Vaststelling en publicatie omwisselverhouding stockdividend (nabeurs)
20 mei 2013	Betaalbaarstelling dividend
16 mei 2013	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft
22 augustus 2013	Publicatie halfjaarcijfers
14 november 2013	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft
20 februari 2014	Publicatie jaarcijfers 2013
23 april 2014	Algemene vergadering van aandeelhouders
8 mei 2014	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft
21 augustus 2014	Publicatie halfjaarcijfers
6 november 2014	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft

De algemene vergadering van aandeelhouders vindt plaats op woensdag 24 april 2013 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 14, 15 en 16 mei 2013.

Colofon

Vormgeving:

Boulogne Jonkers Vormgeving, Zoetermeer

Druk:

RotoSmeets GrafiServices, Utrecht

Illustraties:

Freek van Arkel, De Beeldredactie, Gerard van Beek, Michael Boulogne, F22 Photography, Jörgen Caris, Imre Csany, Jean-Luc Deru (Daylight), Michiel Eijnsink, Roy Exterkate, Ferryman Fotografie, Dinant Groeneveld, Heart4photograph.com, Imec, Jane Fotografie, Joop van Houdt, Lourdas Photography, Rob Melchior, Alf Mertens, Diego Rossero, Grant Smith, United Photos/Rob van Wieringen, Arjan Veldt, Ruben van Vliet Fotografie

Dit jaarverslag is gedrukt op Revive 50:50 / 9Lives van BührmannUbbens, Zutphen.
Dit FSC®-gecertificeerde papier bestaat voor 55 procent uit gerecyclede vezels.



— Koninklijke BAM Groep nv
Runnenburg 9
3981 AZ Bunnik
Postbus 20
3980 CA Bunnik

Telefoon (030) 659 89 88
info@bam.nl
www.bam.nl

Statutair gevestigd te Bunnik
Handelsregister Utrecht 30058019

This annual report is also available in the English language.
Should different interpretations arise, the Dutch version prevails.



Volg ons op: @BAMGroep_NL

www.facebook.com/RoyalBAM