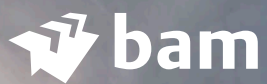


Samenvatting jaarrapport

# 2015



**bam**



Koninklijke BAM Groep nv

## Kerncijfers

(x € miljoen, tenzij anders vermeld)

	2015	2014
<b>Opbrengsten uit voortgezette activiteiten</b>		
Opbrengsten	7.423	7.314
Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen	88,2	62,2
Resultaat vóór belastingen	13,3	(122,4)
Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	10,2	(108,2)
<b>Winst per aandeel (in € 1,-)</b>		
- Voortgezette activiteiten	0,04	(0,40)
- Beëindigde activiteiten	-	-
Dividend per gewoon aandeel (in € 1,-)	0,02	-
Dividend payout (in %)	50	-
Aantal aandelen per 31 december (x 1.000)	270.394	270.999
Slotkoers aandeel per 31 december (in € 1,-)	5,13	2,58
Eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	902,1	827,4
Garantievermogen	1.026,5	951,9
Totaal activa	4.852,2	4.956,0
Orderportefeuille	11.480	10.268
Netto-investeringen in materiële vaste activa	41,7	39,0
Afschrijvingen op materiële activa	66,5	79,6
Amortisatie op immateriële activa	4,0	3,2
Bijzondere waardeverminderingen	39,1	115,9
Kasstroom vóór dividend	119,8	90,5
<b>Ratio's</b>		
- Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen uit voortgezette activiteiten in % opbrengsten	1,2	0,9
- Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap in % opbrengsten	0,1	-
- Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap in % gemiddeld eigen vermogen	1,2	-
<b>Solvabiliteitsratio's</b>		
- Eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap in % totaal activa	18,6	16,7
- Garantievermogen in % totaal activa	21,2	19,2
<b>Personeel</b>		
Gemiddeld aantal medewerkers (in fte)	21.916	23.325
Aantal medewerkers per 31 december (in fte)	21.248	23.137
Opleidingskosten per medewerker (in € 1,-)	509	579
Vrouw / man (in %)	14/86	14/86
<b>Veiligheid</b>		
Ongevallenindex (Incident Frequency (IF))	4,5	5,0
Veiligheidsbewustzijn (Safety Awareness Audits (SAA))	75,4	74,2
<b>CO<sub>2</sub> en energie</b>		
CO <sub>2</sub> -emissie (in kiloton)	230	242
CO <sub>2</sub> -emissie-intensiteit (ton per miljoen €)	30,9	33,0
Energie (in terrajoule)	3.356	3.410
<b>Afval</b>		
Afval (in miljoen ton)	2,4	4,8
Bouw- en kantoorafval (in kiloton)	161	182
Scheiding van bouwafval (in %)	29	33

# Boodschap van de CEO

**'Ik ben verheugd over de grote stappen die wij in 2015 hebben gezet bij de succesvolle implementatie van het Back-in-shape-programma. Door samenwerking van onze 21.500 medewerkers hebben we ambitieuze doelen gerealiseerd. Onze jaarresultaten tonen aan dat wij onze prestatie ten goede hebben gekeerd, en er is meer potentieel te ontsluiten.'**

Onze jaarcijfers worden gekenmerkt door een sterke opleving van de marges in de sector Infra. Bouw en techniek wordt nog steeds gehinderd door verlies op de Nederlandse utiliteitsbouwactiviteiten. Het resultaat in de sector Vastgoed werd gedreven door desinvesteringen van commercieel vastgoed. Er was een non-cash afwaardering van Nederlands vastgoed als gevolg van de tweesporenontwikkeling van de woningmarkt en de zwakke winkelsector. De sector Publiek-private samenwerking kende een sterk jaar met een goede projectverwerving. Onze totale orderportefeuille is gestegen.

BAM werkt voortdurend aan verbetering van de veiligheidsprestaties van de Groep. In 2015 slaagde BAM in verlaging van de ongevalsindex IF, dat het aantal verzuimongevallen per miljoen gewerkte uren weergeeft, tot 4,5 (2014: 5,0). De Groep intensiverde de Safety Awareness Audits (SAA), die plaatsvinden in en tussen de werkmaatschappijen, en hield de jaarlijkse wereldveiligheidsdag, waarbij alle medewerkers en onderaannemers op de bouwplaats verplicht aanwezig zijn. BAM heeft tevens de algemene inkoop- en onderaannemingsvoorwaarden herzien om daarin het veiligheidsprestatie management van onderaannemers op te nemen.

BAM verminderde de absolute CO<sub>2</sub>-uitstoot met 17 procent ten opzichte van het niveau van 2009, een overtreffing van de doelstelling van 15 procent. De verbetering was 6 procent gecorrigeerd voor het lagere productieniveau. BAM's inspanningen om klimaatverandering te beperken, worden erkend door opnieuw een positie in te nemen op de Climate A List van CDP van best presterende ondernemingen wereldwijd.

Back-in-shape heeft geleid tot een solide basis, waarop we verder kunnen bouwen aan het succes van BAM in 2016 en

volgende jaren. In 2015 heeft een BAM-brede vertegenwoordiging van de medewerkers bijgedragen aan de update van onze strategie voor 2016-2020 'Building the present, creating the future' ('Bouwen aan het heden, creëren van de toekomst'). In verschillende sessies tijdens een inspirerende Edge Journey gaven externe en interne specialisten hun visie om na te denken over de toekomstige technologieën en toepassingen die de huidige en toekomstige activiteiten van BAM beïnvloeden.

Met de update van onze strategie voor 2016-2020 zullen wij de prestatie van onze huidige projectenportefeuille en activiteitenportefeuille verder versterken en ons positioneren voor toekomstige mogelijkheden. In een kwetsbare macro-economische omgeving stellen wij ons tot doel om de winstgevendheid en de kapitaalefficiëntie te

verbeteren door 'dingen beter te doen'. Dit betekent een meer gedisciplineerde focus op marktsegmenten en projecten, waar wij onze schaalgrootte en expertise kunnen inzetten als kritische succesfactor. Ten tweede zullen wij onze bedrijfsportefeuille vormgeven richting 'beter doen' door het rationaliseren van onze proposities en het ontwikkelen van nieuwe oplossingen voor opdrachtgevers. Ten derde zullen wij investeren in digitalisering om een marktleider te zijn in hoe wij bouwen en wat wij bouwen – 'nieuwe dingen doen'. Ons doel is tegen 2020 een tweecijferig rendement op het werkzaam vermogen (return on capital employed) te behalen.



Het jaar 2016 zal er een zijn van versterking, waarin wij topprioriteit geven aan de implementatie van 'Building the present, creating the future'. We treffen voorbereidingen voor verdere herstructureringsmaatregelen voor Bouw en vastgoed in Nederland om de winstgevendheid in de komende kwartalen te herstellen. Het afbouwen van de risico's uit de projectvoorraad zal eind 2016 grotendeels zijn voltooid. Voor het volledige jaar 2016, verwachten wij dat het gecorrigeerd resultaat vóór belastingen hoger is dan het niveau van 2015. Wij houden rekening met een herstructureringslast van circa € 20 miljoen, vooral voor de Nederlandse activiteiten.

Mede namens Thessa Menssen en Erik Bax wil ik alle medewerkers bedanken voor hun harde werk en inzet gedurende het jaar 2015. Wij zijn zeer gemotiveerd om als

## 'Building the present, creating the future'

uitdaging in de komende jaren de ontsluiting van het aanzienlijke opwaartse potentieel van BAM voort te zetten. Door verdere samenwerking zullen wij onze opdrachtgevers beter van dienst zijn, onze financiële prestaties verbeteren en een aantrekkelijke werkgever en partner blijven.'

Bunnik, 17 februari 2016  
Rob van Wingerden, CEO,  
Koninklijke BAM Groep nv

## > Strategie 2016-2020

De raad van bestuur lanceerde eind 2014 het Back-in-shape-programma om het potentieel van de Groep te ontsluiten en de prestaties te keren. Dit programma is in 2015 succesvol afgerond, waarmee een basis is gecreëerd voor een update van de Groepsstrategie voor 2016-2020: 'Building the present, creating the future'. De raad van bestuur betrok hierbij de top 150 van het management en vertegenwoordigers van het jongeren netwerk Young BAM als ambassadeurs van de werkmaatschappijen.

Drie externe krachten geven de vooruitzichten van de bouwsector vorm. Economische groei, momenteel kwetsbaar, zal een geringe tot gematigde invloed hebben op bouwvolumes. Duurzaamheid en megatrends zoals verstedelijking en energie-efficiëntie scheppen terreinen voor hogere groei. Digitalisering brengt in toenemende mate verandering te weeg van de bouwindustrie en gebouwde omgeving. Tegen deze achtergrond focust de strategie 2016-2020 vooral op voortzetting van herstel van winstgevendheid en verbetering van de kapitaalefficiëntie. Dit benadrukt BAM's uitgangspunt dat marge belangrijker is dan volume. De strategie heeft drie doelstellingen: focus op de projectenportefeuille, vormgeven van de activiteitenportefeuille en het creëren van de toekomstige portefeuille. Die steunen op twee fundamenten: cultuur en capaciteiten.

## > Doelstellingen

BAM legt focus op de projectenportefeuille ('Dingen beter doen') na een grondige analyse van recente projecten. Schaalvoordelen of differentiatie zullen de voornaamste factoren vormen voor prestatieverbetering van de werkmaatschappijen. In marktsegmenten die worden gekenmerkt door prijsconcurrentie, kan BAM een leidende positie innemen door het bundelen van projecten en industrialisatie. Voor verwerving van projecten waar

- <sup>1</sup> Voortschrijdende EBIT gedeeld door het gemiddelde werkzame vermogen.
- <sup>2</sup> Resultaat vóór belastingen exclusief reorganisatiekosten en overige exceptionele kosten, bijzondere waardeverminderingen en pensioenbaten in een percentage van de opbrengsten.
- <sup>3</sup> Het gemiddelde van vier kwartalen handelswerkkapitaal gedeeld door de opbrengsten over vier kwartalen.
- <sup>4</sup> Garantievermogen gedeeld door het totaal van de activa.

# Strategie

## Doelstellingen

Gebaseerd op de update van de strategie kent BAM de volgende geïntegreerde doelstellingen:

- Toename Return on Capital Employed<sup>1</sup> tot >10% in 2020 (2015: 0,2%);
- Groei gecorrigeerd resultaat vóór belastingen<sup>2</sup> tot tussen de 2% en 4% in 2020 (2015: 1,2%);
- Verbetering van de handelswerkkapitaal-efficiëntie<sup>3</sup> tot ten minste -10% (2015: -8,1%);
- Verlagen van de vastgoedportefeuille tot minder dan € 500 miljoen (ultimo 2015: € 740 miljoen);
- Verbetering capital ratio<sup>4</sup> richting 25% tegen 2020 (2015: 21,2%);
- Ongewijzigd dividendbeleid met 30-50% pay-out van het nettojaarresultaat;
- Voortdurende verbetering op gezondheid en veiligheid en 'net positive impact' op milieu.

technische vereisten veelomvattender zijn en/of levenscycluskosten een belangrijke overweging vormen, zal BAM inzetten op zijn leidende positie op het gebied van kennis, innovatie en kwaliteitsborging als voornaamste onderscheidende factoren. Deze grotere focus leidt tot betere planning en beter management van de vaste kosten. Voorbeelden van focusgebieden voor projecten zijn kustwaterbouw, energieneutrale woningrenovatie en infrastructurele tunnelwerken. In de sector Vastgoed zal BAM focussen op 'equity-light' projectontwikkeling in de belangrijkste stedelijke gebieden. Publiek-private samenwerking blijft gericht op contracten op basis van beschikbaarheidsvergoeding in de thuismarkten.

BAM geeft vorm aan de activiteitenportefeuille ('Betere dingen doen') door werkmaatschappijen te ondersteunen bij het ontwikkelen van nieuwe proposities ter uitbreiding van de levenscyclus van projecten, en bij het benutten van specialisten in de internationale markten. Deze initiatieven zullen worden gedreven door investeringen in medewerkers en systemen en door het ontwikkelen van partnerschappen. Tegelijkertijd gaat BAM door om minder aandacht te besteden aan of afscheid te nemen van operationele activiteiten, die onvoldoende mogelijkheden bieden om schaalgrootte of differentiatie als kritische succesfactoren te benutten. BAM zal tevens doorgaan met het optimaliseren van de vastgoedportefeuille. BAM werkt tevens aan het creëren van de toekomstige portefeuille ('Nieuwe dingen

doen') door bouwkundige dienstverlening aan te bieden via een digitaal bouwplatform. BAM heeft de intentie voorop te lopen bij digitalisering door toepassing van de modernste ontwerp- en visualiseringsinstrumenten en nauwgezet de zich wijzigende klantwensen te volgen. BAM faciliteert deze overgang door te investeren in innovatie om een aantrekkelijke omgeving te scheppen voor innovatieve partnerschappen en het sneller ontwikkelen van prototypes om de introductietijd te verkorten.

## > Cultuur

De cultuur van de Groep zal verder worden versterkt door schaalbaar leren van projectaanbiedingen en projecten, meer voorspelbare prestaties, op een open wijze samen te werken en verantwoordelijkheid nemen voor uitdagingen en mogelijkheden. De medewerkers van BAM zijn fundamenteel voor het succes en een sterkere cultuur zal de Groep aantrekkelijker maken als voorkeurswerkgever en -samenwerkingspartner. BAM streeft ernaar zich te blijven verbeteren op het gebied van gezondheid en veiligheid en om een 'net positive impact' te behalen voor het milieu, om zo opdrachtgevers meer waarde te kunnen bieden. Door samenwerking met ketenpartners – daarbij het innovatief denken ten aanzien van de producten stimulerend – en door het realiseren van de voordelen van circulaire ondernemings-

modellen, zal BAM een 'net positive impact' bereiken met betrekking tot klimaat, materialen en lokale gemeenschappen.





## > Onderscheidend

BAM's onderscheidende capaciteiten en operationele model worden aangescherpt. De werkmaatschappijen verbeteren hun systemen, kennis en ervaring voor data-gedreven selectie, aanbidding en uitvoering van projecten. Tegelijkertijd wordt Groepsynergie ingezet op gebieden zoals business controles, informatiemanagement, digitale bouw, inkoop (strategic sourcing) en partnerschapsrelaties, daarmee het lokale ondernemerschap versterkend om opdrachtgevers van dienst te zijn.

Rimpelloze implementatie is essentieel voor het succes van de strategie voor 2016-2020. De strategie wordt uitgedragen in de Groep en actieplannen worden ontwikkeld door de werkmaatschappijen en op Groepsniveau. Het proces wordt geleid door een daarvoor vrijgemaakt team, dat rechtstreeks aan de raad van bestuur rapporteert. Realisering van het programma is onderdeel van de beoordeling en remuneratie van het management. 'Building the present, creating the future' zal voortbouwen op de basis die is gelegd met het Back-in-shape-programma, betere prestaties in de komende vijf jaar te weeg brengen en BAM positioneren als leider in de digitale bouw voor de daarop volgende jaren.

# Financiële resultaten

## 2 — Ambitie: Creëren van economische waarde

Doelstellingen Back-in-shape	Prestaties	Voortgang
 <b>Verbeteren handelswerkkapitaal</b> Verbetering van handelswerkkapitaal van ten minste € 300 miljoen eind 2015 vergeleken met de start van het programma medio 2014. Verbetering zichtbaar door het gemiddeld handelswerkkapitaal als percentage van 4Q rolling revenue.	De kasstroom van het handelswerkkapitaal sinds de start van het programma bedraagt € 312 miljoen.  De handelswerkkapitaal-efficiency verbeterde tot -8,1 procent eind 2015 in vergelijking met -6,8 procent aan het begin van het programma medio 2014.	●
 <b>Voortzetten desinvesteringprogramma</b> BAM handhaaft de huidige doelstelling voor desinvesteringen van ten minste € 100 miljoen per jaar.	BAM desinvesteerde vastgoed en andere activa voor een totaal van € 95 miljoen in 2015 (2014: € 170 miljoen).	●
 <b>Kostenbesparingen</b> BAM zal eind 2015 kostenbesparingen bereiken van ten minste € 100 miljoen op jaarbasis ten opzichte van het niveau van 2013.	De kostenbasis is eind 2015 teruggebracht met € 105 miljoen ten opzichte van het niveau van 2013.	●
 <b>Verhogen winstgevendheid</b> BAM streeft op de langere termijn projectresultaten te behalen van 2 tot 4 procent op de langere termijn.	De marge voor het gecorrigeerd resultaat vóór belastingen voor 2015 verbeterde tot 1,2 procent, een stijging van 0,3 procentpunt ten opzichte van 2014.	●

*Het Back-in-shape-programma is dit jaar succesvol voltooid. Het gecorrigeerd resultaat steunde op een sterke verbetering van de marges in de sector Infra, maar werd teruggehouden door de Nederlandse utiliteitsbouwactiviteiten bij Bouw en techniek. Het resultaat van de sector Vastgoed steunde op desinvesteringen van commercieel vastgoed. Zoals voorzien, realiseerde de sector Publiek-private samenwerking een lager resultaat na de hoge winsten op de overdracht van projecten aan de joint venture met PGGM in 2014.*

## > Managementsamenvatting

- Bedrijfsopbrengsten van € 7.423 miljoen, 1,5 procent hoger dan in 2014;
- Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen van € 88,2 miljoen, 42 procent hoger dan in 2014;
- Orderportefeuille in het jaar gestegen met € 1.212 miljoen (12 procent) tot € 11.480 miljoen;
- Resultaten gerealiseerd door het Back-in-shape-programma in 2015 conform doelstellingen;
- Bruto (vastgoed) desinvesteringen in 2015 totaal € 95 miljoen, vrijwel de jaardoelstelling van € 100 miljoen realiserend.

## > Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten stegen in 2015 met € 109 miljoen (of 1,5 procent), voornamelijk door het wisselkoerseffect van het Britse pond van 3 procent. De operationele sectoren rapporteerden een stijging van de bedrijfsopbrengsten met 3,3 procent, terwijl de bedrijfsopbrengsten van de investeringssectoren afnamen met 11,5 procent. De bedrijfsopbrengsten in de sector Bouw en techniek stegen met 8,3 procent. De bedrijfsopbrengsten van de sector Infra daalden licht, vooral in Nederland door de lagere activiteitsniveaus op grotere projecten en in België door de lagere overheidsuitgaven en projectvertragingen.

## > Orderportefeuille

Op 31 december 2015 bedroeg de orderportefeuille (orders voor de komende vijf jaar) € 11,5 miljard, hetgeen overeenkomt met een stijging van € 1,2 miljard in vergelijking met vorig jaar. De (netto-)orderverwerving van de operationele sectoren bedraagt € 1.327 miljoen (2014: € 440 miljoen), terwijl de investeringssectoren een daling van € 52 miljoen noteren (2014: € 129 miljoen), die volledig is toe te schrijven aan de sector Vastgoed. Van de

huidige orderportefeuille zal naar verwachting € 5,9 miljard (2014: € 5,8 miljard) worden uitgevoerd in 2016 en € 5,6 miljard (2014: € 4,4 miljard) in de jaren daarna. Ongeveer 81 procent van de verwachte bedrijfsopbrengsten voor het jaar 2016 is reeds in handen, hetgeen zowel relatief als absoluut licht hoger is dan 2014. Daarnaast heeft de Groep voor meer dan € 2,6 miljard (2014: € 2,7 miljard) orders in portefeuille voor de jaren na 2020. Daarbij gaat het hoofdzakelijk om lange termijn onderhoudscontracten voor pps-projecten.

## > Winst per aandeel

Het aantal uitstaande gewone aandelen van BAM daalde in 2015 met 0,6 miljoen tot 270,4 miljoen aandelen op 31 december 2015, als gevolg van de inkoop van aandelen. De winst per aandeel was 4 cent (2014: negatief).

## > Dividend

Het aangekondigde dividend van € 0,02 per aandeel (in contanten of in aandelen) voor 2015 (2014: nihil) zal worden voorgesteld aan aandeelhouders op de jaarlijkse algemene vergadering, die plaatsvindt op 20 april 2016. Het aanbevolen dividend is in lijn met het dividendbeleid dat zich richt op een payout-ratio ter hoogte van tussen 30 en 50 procent van het nettoresultaat. Het dividendrendement bedraagt 0,4 procent op basis van de slotkoers van 2015 (2014: nihil).

## > Netto-liquiditeiten

De netto-liquiditeiten bedragen per 31 december 2015 € 637 miljoen (ultimo 2014: € 624 miljoen), waarvan € 181 miljoen (2014: € 163 miljoen) betrekking heeft op het Groepsaandeel in de netto-liquiditeiten in bouwcombinaties en andere samenwerkingsverbanden.

## > Leningen

De rentedragende schulden bedragen per 31 december 2015 € 597 miljoen (2014: € 664 miljoen), waarvan € 319 miljoen (2014: € 376 miljoen) non-recourse schuld. De daling in 2015 wordt veroorzaakt door de non-recourse schuld. De non-recourse leningen voor pps-projecten en vastgoedontwikkeling daalden in 2014 met respectievelijk € 11 miljoen en € 46 miljoen (2014: € 89 miljoen en € 110 miljoen), hoofdzakelijk als gevolg van de desinvesteringen in de loop van het jaar en de daaruit resulterende schuldaflossingen.

Op 31 december 2015 was een netto-kaspositie bereikt van € 40 miljoen (2014: € 40 miljoen netto-schuldpositie) en bevat

## Kerngegevens

<i>(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)</i>	2015	2014
Bedrijfsopbrengsten	7.423	7.314
Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen	88,2	62,2
Marge, %	1,2	0,9
Resultaat vóór belastingen	13,3	(122,4)
Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	10,2	(108,2)
Orderportefeuille	11.480	10.286
Winst per aandeel	4 cent	-
Dividendvoorstel	2 cent	-

## Resultaat vóór belastingen

<i>(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)</i>	2015	2014
<b>Voortgezette activiteiten</b>		
Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen, afschrijvingen en amortisatie	158,7	145,0
Afschrijvingen en amortisatie	(70,5)	(82,8)
<b>Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen</b>	88,2	62,2
Bijzondere waardeverminderingen	(39,1)	(115,9)
Reorganisatie- en andere bijzondere kosten	(38,6)	(68,7)
Eenmalige pensioenbaten	2,8	-
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	13,3	(122,4)
Belastingen	(2,3)	15,5
<b>Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten</b>	11,0	(106,9)
<b>Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten</b>	-	-
Minderheidsbelang	0,8	(1,2)
<b>Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap</b>	10,2	(108,1)

## Financiële positie

<i>(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)</i>	2015	2014
Netto-liquiditeiten	637	624
Rentedragende schulden	597	664
Netto-schuldpositie	(40)	40
Minus: non-recourse schulden	(319)	(376)
Recourse netto-schuldpositie	(359)	(336)
Vaste activa	1.507	1.469
Netto-werkkapitaal	(340)	(223)
Eigen vermogen	902	827
Garantievermogen	1.026	952
Balanstotaal	4.852	4.956
Solvabiliteit, %	21,2	19,2

non-recourse pps- en vastgoedleningen ten bedrage van € 319 miljoen (2014: € 376 miljoen).

De Groep beschikte op 31 december 2015 over twee krediet-faciliteiten: een achtergestelde lening met een nominale waarde van € 125 miljoen (2014: € 125 miljoen) en een gecommiteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit van € 500 miljoen (2014: € 500 miljoen). In december 2015 heeft BAM overeenstemming bereikt met twee banksyndicaten over verlengingen van de bestaande revolverende kredietfaciliteit ter hoogte van € 412,5 miljoen tot 30 januari 2018 en verlenging van de achtergestelde lening ter hoogte van € 108 miljoen tot 30 juli 2018. De eerder overeengekomen bankconvenanten blijven ongewijzigd. Ultimo 2015 werd de gecommiteerde gesyndiceerde krediet-faciliteit niet gebruikt, gelijk aan 2014.

## Leningen

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)

	2015	2014
<b>Non-recourse schuld</b>		
Publiek-private samenwerking	195	206
Vastgoed	116	161
Overige	8	9
	<u>319</u>	<u>376</u>
Achtergestelde lening	124	125
<b>Recourse schuld</b>		
Publiek-private samenwerking	53	64
Vastgoed	87	77
Financiële lease	15	22
	<u>279</u>	<u>288</u>
Leningen	597	664

## > Netto-geïnvesteed vermogen

### Vaste activa

Per saldo namen de vaste activa in het jaar toe met € 38 miljoen.

Aangezien de jaarlijkse afschrijvingen gedeeltelijk werden gecompenseerd door de netto-investeringen in het jaar, daalde de boekwaarde van de materiële vaste activa met € 24 miljoen tot € 292 miljoen. Het grootste deel van de investeringen en desinvesteringen hadden betrekking op materieel, machines en installaties in de sector Infra.

De post immateriële activa bestaat voornamelijk uit goodwill met een boekwaarde van € 406 miljoen, een stijging van € 6 miljoen ten opzichte van 2014, als gevolg van de hogere wisselkoers van het Britse pond van circa € 9 miljoen, gecompenseerd door de desinvestering van goodwill met circa € 3 miljoen. Goodwill wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering en dit resulteerde dit jaar in een bijzondere waardevermindering voor een Belgische kasstroomgenererende eenheid. Uit de gevoeligheids-

analyses bleek dat er nog een beperkte 'headroom' zou zijn voor een andere Belgische kasstroomgenererende eenheid, die een bedrag van € 16 miljoen goodwill vertegenwoordigt, als de disconteringsvoet 50 basispunten hoger zou liggen.

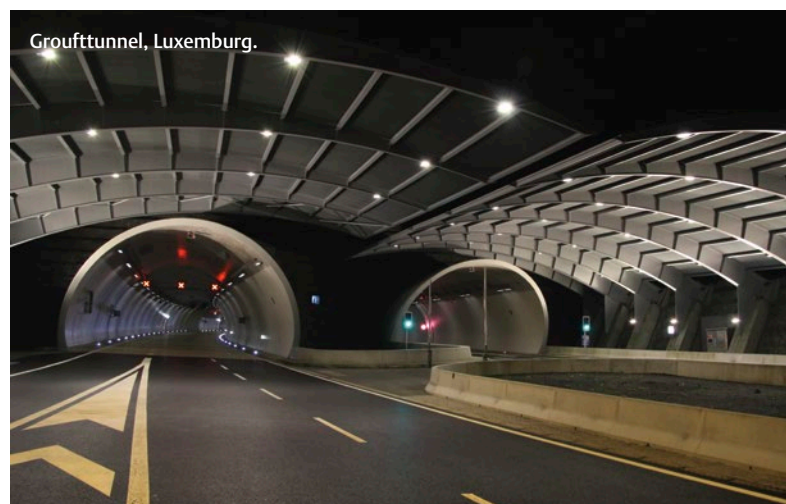
De langlopende pps-vorderingen daalden in 2015 van € 304 miljoen tot € 279 miljoen. Dit is hoofdzakelijk toe te schrijven aan de overdracht van twee projecten aan de joint venture van BAM PPP en PGGM (€ 144 miljoen), gecompenseerd door de voortgang bij de bouw van onderhanden pps-projecten (€ 154 miljoen). Voorts is een bedrag van € 39 miljoen (2014: € 117 miljoen) geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop, vooruitlopend op de overdracht van een pps-project aan de joint venture met PGGM in 2016.

De boekwaarde van deelnemingen en joint ventures (berekend volgens netto-vermogenswaarde) en overige financiële activa nam in het jaar af met € 1 miljoen (van € 95 miljoen tot € 94 miljoen) respectievelijk nam toe met € 13 miljoen (van € 85 miljoen tot € 98 miljoen). De daling van overige financiële activa omvat bijzondere waardeverminderingen van € 1 miljoen.

De pensioenvordering steeg in 2015 met € 57 miljoen tot € 75 miljoen en heeft volledig betrekking op de toegezegd-pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk. De stijging is vooral toe te schrijven aan de aanvullende pensioenbijdragen van € 36 miljoen in het jaar en aan wijzigingen in de actuariële aannames met een positief effect van € 26 miljoen.

### Netto-werkkapitaal

Het netto-werkkapitaal (exclusief netto-liquiditeiten en kortlopende leningen) bedroeg op 31 december 2015 € 340 miljoen negatief (2014: € 223 miljoen negatief). De bruto-investeringen in vastgoedontwikkeling zijn in 2015 met € 83 miljoen verminderd tot € 740 miljoen. De netto-investeringen in vastgoedontwikkeling bedroegen, rekening houdend met daaraan gerelateerde leningen, € 544 miljoen (2014: € 592 miljoen).





De verdere verbetering van het netto-werkkapitaal in 2015 was vooral te danken aan de voortgang bij de uitvoering van het programma ter desinvestering van vastgoed en de bijzondere waardevermindering van € 37 miljoen (2014: € 54 miljoen) op grond en bouwrechten.

## > Eigen vermogen en garantievermogen

Het eigen vermogen steeg aanzienlijk in 2015 met € 75 miljoen tot € 902 miljoen op 31 december 2015. Naast het netto-jaarresultaat van € 10 miljoen was deze stijging vooral het gevolg van de gunstige ontwikkeling van de herijking van pensioenverplichtingen (€ 37 miljoen) en valutakoersverschillen (€ 26 miljoen).

Het garantievermogen omvat tevens de achtergestelde lening van € 124 miljoen (2014: € 125 miljoen).

## > Solvabiliteit

Op 31 december 2015 bedraagt de solvabiliteit 21,2 procent (2014: 19,2 procent), bepaald op basis van het garantievermogen. De recourse solvabiliteit, de ratio volgens de bankconvenanten, steeg met 1,2 procent tot 29,3 procent op 31 december 2015 (2014: 28,3 procent), ruimschoots hoger dan het vereiste minimum van 15 procent.

## > Overige significante mutaties in balansposten

### *Pensioenen*

De pensioenvoorziening bedraagt op 31 december 2015 € 47 miljoen, een daling van € 93 miljoen ten opzichte van 2014, voornamelijk door wijzigingen van de actuariële aannames, in het bijzonder de toegepaste disconteringsvoet. Er was een eenmalige pensioenbata van € 3 miljoen met betrekking tot een Nederlandse toegezegd-pensioenregeling.

### *Voorzieningen*

De voorzieningen, anders dan voor pensioenen, namen aanzienlijk af met € 37 miljoen tot € 150 miljoen (2014: € 187 miljoen). De reorganisatievoorziening daalde met € 16 miljoen en bedroeg op 31 december 2015 € 41 miljoen. In het boekjaar werden aanvullende reorganisatievoorzieningen gevormd ter hoogte van € 28 miljoen netto, hoofdzakelijk in het kader van het Back-in-shape-programma. Dit wordt deels gecompenseerd voor verbruik van de voorziening, ter hoogte van € 44 miljoen.

### *Latente belastingvorderingen en -verplichtingen*

Het saldo van de latente belastingpositie in de balans is een vordering van € 221 miljoen (2014: € 217 miljoen). Dit komt hoofdzakelijk voort uit compensabele belastingverliezen in Nederland en Duitsland. De waardering per 31 december 2015 houdt rekening met schattingen van het niveau en het tijdstip van toekomstige belastbare winsten voor de komende negen jaar (Nederland) en voor een oneindige periode (Duitsland) met inbegrip van de beschikbare belastingplanningsmogelijkheden.

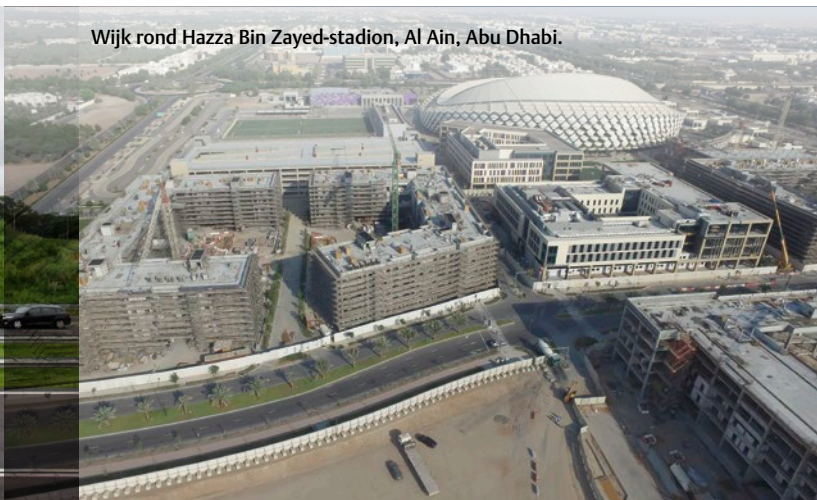
### *Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop*

De activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop bedroegen op 31 december 2015 € 42 miljoen (2014: € 127 miljoen) respectievelijk € 46 miljoen (2014: € 129 miljoen) en zijn volledig toe te schrijven aan één pps-project (2014: één pps-project) dat naar verwachting in 2016 zal worden overgedragen aan de joint venture met PGGM.

N261, Tilburg-Waalwijk.



Wijk rond Hazza Bin Zayed-stadion, Al Ain, Abu Dhabi.



## Bouw en techniek

<i>(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)</i>	2015	2014
Opbrengsten	3.266	3.016
Gecorrigeerd resultaat vóór belasting	(9,2)	(5,5)
Marge %	Neg.	Neg.
Orderportefeuille	4.608	4.424

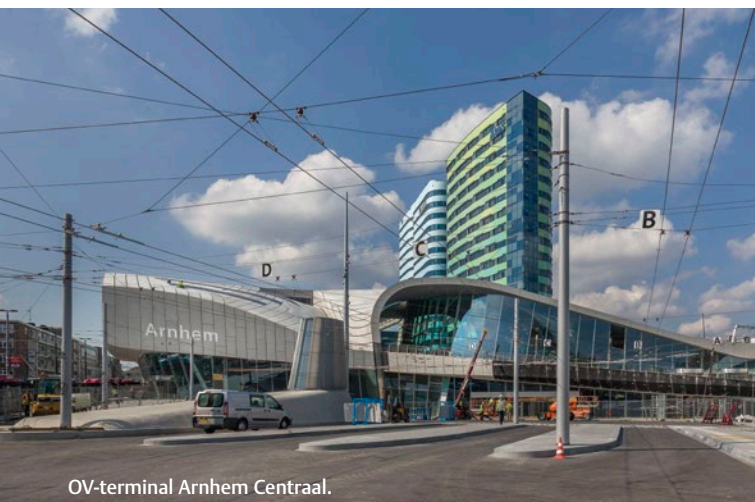
De bedrijfsopbrengsten van de sector Bouw en techniek stegen met 8 procent tot € 3.266 miljoen. Dit was vooral te danken aan het Verenigd Koninkrijk, met inbegrip van het voordeel van het sterkere Britse pond. Het sectorverlies was het gevolg van verliezen in Nederland op enkele oudere utiliteitsbouwprojecten en in mindere mate door onderdekking van algemene kosten. Plannen voor de volgende fase van integratie van de Nederlandse bouw- en vastgoedactiviteiten om de winstgevendheid te herstellen, bevinden zich in afronding. Het resultaat in het Verenigd Koninkrijk verbeterde vanaf het lage niveau in 2014. De orderportefeuille steeg met 4% tot € 4.608 miljoen ultimo 2015; exclusief het wisselkoerseffect was de stijging 1%. De orderportefeuille steeg in het Verenigd Koninkrijk (voornamelijk valutaffect) en in Duitsland; de orderportefeuille liep terug in België en Nederland.

## Infra

<i>(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)</i>	2015	2014
Opbrengsten	3.926	3.949
Gecorrigeerd resultaat vóór belasting	74,4	14,2
Marge %	1,9	0,4
Orderportefeuille	6.272	5.129

In de sector Infra daalden de opbrengsten met 1% tot € 3.926 miljoen. De bedrijfsopbrengsten bij BAM International namen toe als gevolg van projectfasering, in het Verenigd Koninkrijk door het valutaffect en in Ierland, waar de omzetgroei de sterke positie in een herstellende markt weerspiegelt. Bedrijfsopbrengsten in Nederland waren lager als gevolg van de geringere activiteitsniveaus op grotere projecten, terwijl België het effect voelde van uitgestelde projecten en afgenomen overheidsuitgaven. Het sectorresultaat kwam voornamelijk tot stand in Nederland, bij BAM International en in Ierland. De orderportefeuille steeg 22% ondanks de lagere projectverwerving bij BAM International als weerslag van de ontwikkelingen in de olie- en gasindustrie en in België. De toename kwam vooral voort uit de verwerving van enkele meerjarige projecten in Nederland, Ierland en Duitsland.

# Resultaten per sector



OV-terminal Arnhem Centraal.



Led-verlichting Wijkertunnel.

## Vastgoed

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)	2015	2014
Opbrengsten	474	477
Gecorrigeerd resultaat vóór belasting	15,5	19,6
Marge %	3,3	4,1
Orderportefeuille	797	859

In de sector Vastgoed steunde het resultaat op de verkoop van commercieel onroerend goed in België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Marges op woningen bleven laag als gevolg van de marktmogelijkheden, gericht op betaalbare woningen en ontwikkelingsprojecten op afgewaardeerde gronden. De Nederlandse woningverkoop stegen in 2015 met 17% tot 2.187, met een toename van het percentage woningen verkocht aan particulieren tot 75% (2014: 70%).

De non-cash waardeverminderingen van € 34,3 miljoen (2014: € 93,2 miljoen) reflecteerden een waardecorrectie op Nederlandse grondposities (€ 20,8 miljoen) en winkelvastgoed (€ 13,5 miljoen). In 2015 ontwikkelde de woningmarkt zich verder langs 'twee sporen'. Het 'sterke spoor' betreft de gebieden in en om de grote steden en kleinere en meer betaalbare huizen en appartementen, waar volumes en prijzen omhoog gingen. Omgekeerd is het 'zwakke' spoor in sommige regionale gebieden nog steeds merkbaar. De winkelvastgoedmarkt werd beïnvloed door druk op huurprijzen als gevolg van faillissementen van winkelbedrijven en toenemende internetverkoop.

De totale vastgoedinvesteringen namen af met € 83 miljoen tot € 740 miljoen eind 2015. Deze investeringen werden gefinancierd met € 80 miljoen aan recourse vastgoedleningen (ultimo 2014: € 57 miljoen) en € 116 miljoen aan non-recourse projectgerelateerde vastgoedleningen (ultimo 2014: € 161 miljoen).

## Publiek-private samenwerking

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)	2015	2014
Opbrengsten	185	258
Gecorrigeerd resultaat vóór belasting	18,7	38,6
Orderportefeuille	558	548
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	97	104
Return on equity	19,3%	37,1%

De sector Publiek-private samenwerking kende opnieuw operationeel een goed jaar. Hoewel het gecorrigeerde resultaat over 2015 van € 18,7 miljoen lager was dan € 38,6 miljoen in 2014, steeg het nettoresultaat in 2015 met 14%.

Het 2014 gecorrigeerd resultaat vóór belastingen werd gedreven door resultaat op de overdracht van oudere projecten naar de joint venture met PGGM. Naar de toekomst toe, ligt de nadruk op het desinvesteren van nieuwe voltooide projecten.

Het succes van de joint venture wordt weerspiegeld door het besluit van PGGM in 2015 het commitment te verhogen. De totale gecommiteerde financiering voor de joint venture bedraagt nu € 600 miljoen.

In aanvulling op het resultaat van asset management, realiseerde BAM PPP tevens resultaat vanuit de groeiende portfolio. BAM PPP verwierf vier projecten in 2015, een score van 50 procent voor het tweede jaar op rij. Deze projecten vertegenwoordigen ongeveer € 620 miljoen aan bouwomzet voor de operationele sectoren in de komende jaren. De pijl met actieve projectaanbiedingen blijft gezond.

Eind 2015 bedroeg het aantal pps-projecten in portefeuille 45, waarvan BAM PPP in 41 een vermogensbelang heeft. Voor de overige vier projecten verleent BAM PPP uitsluitend asset-management-diensten.

Vier projecten bereikten 'financial close' in 2015:

- Tramlíjn Antwerpen (Brabo 2), België;
- Wegenproject M11, Ierland;
- Nieuwbouw en renovatie rechtbanken (Irish Courts Bundle), Ierland;
- Zeesluis IJmuiden, Nederland.

De projecten van BAM PPP zijn verspreid over de Europese markten van de Groep, waarbij de projectvergoeding hoofdzakelijk is gebaseerd op beschikbaarheid. Investeringen in op volume gebaseerde projecten zijn teruggebracht of afgewaardeerd in 2014. De verhouding tussen accommodatie- en infraprojecten is in balans, hoewel infraprojecten vaak groter in omvang zijn.









De joint venture met PGGM heeft goede vooruitgang geboekt in 2015 met de investering in twee nieuwe projecten. De joint venture biedt BAM PPP het dubbele voordeel van een sterke positie om projecten voort te zetten en een stabiele basis, van waaruit vermogen beschikbaar is voor nieuwe investeringen.



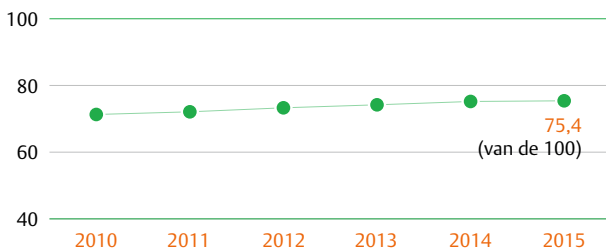
Stadhuiskwartier Deventer.

# Sociale prestaties

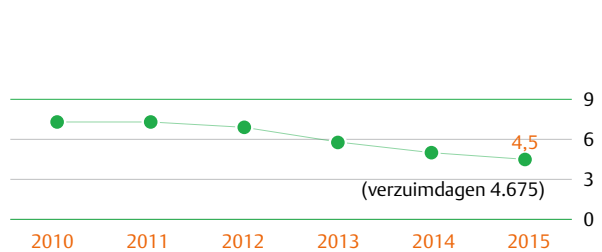
## 3 — Ambitie: Toegevoegde waarde bieden aan opdrachtgevers, medewerkers, zakenpartners en de gemeenschap

Doelstellingen	Prestaties in 2015	Voortgang
<b>Veiligheid integraal onderdeel van dagelijkse activiteiten</b>  - Bereiken van een ongevalsindex IF voor geheel BAM van $\leq 5,0$ voor 2015.  - Alle werkmaatschappijen OHSAS 18001 gecertificeerd op 1 januari 2016  - Behalen van SAA score van 75,0 in 2015	- IF BAM van 4,5  - 97 procent van BAM opereerde eind 2015 (geverifieerd) overeenkomstig OHSAS 18001 - SAA van 75,4	    
 <b>Bereiken van hoger niveau van genderdiversiteit in topmanagement van BAM</b> - Vijf vrouwen aangesteld als senior leidinggevenden tegen eind 2015	BAM heeft vrouwen in de raad van commissarissen en raad van bestuur, alsmede op de niveaus directeur ICT, directeur Human Resources van BAM Infra, directeur Projecten en Rail van BAM Infra Energie & Water en financiële directeuren van BAM Belgium en van Interbuild.	

## 4 — Veiligheidsbewustzijnsscore (gemeten door de SAA)



## 5 — Ongevallenindex (IF)



Havenhuis, Antwerpen.



Stabilisatie talud Longfield Hill.

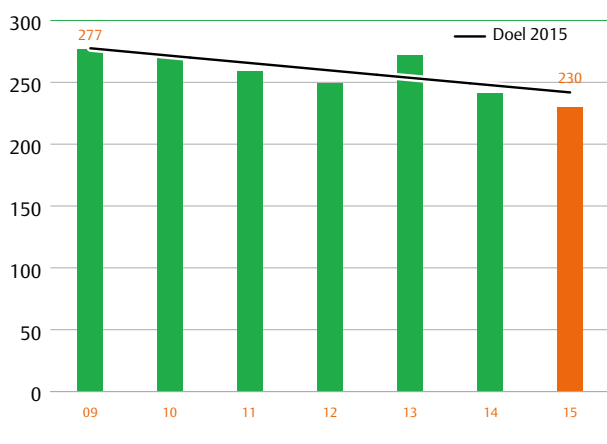


# Milieuprestaties

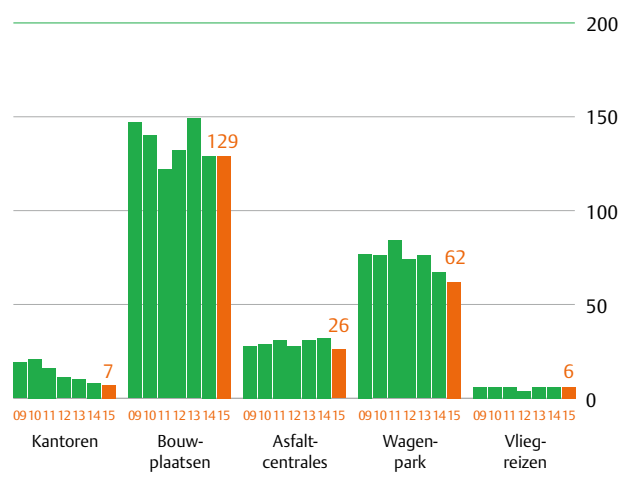
## 6 — Ambitie: Erkenning van de verantwoordelijkheid ten opzichte van toekomstige generaties

Doelstellingen	Prestaties in 2015	Voortgang
<b>MVO integraal onderdeel van dagelijkse activiteiten</b> - Verminderen van totale CO <sub>2</sub> -emissie in 2015 met 15 procent ten opzichte van emissie in 2009, rekening houdend met de omzet en aard van de projecten. - Opname in de CDP Climate A List Leadership Index door het bereiken van A-prestatie. - Verminderen van totale hoeveelheid bouw- en kantoorafval met 15 procent in 2015 (ten opzichte van 2009), rekening houdend met de omzet en aard van de projecten. - Verhogen van de hoeveelheid gescheiden bouwafval met 25 procent in 2015 (ten opzichte van 2009), rekening houdend met de omzet en aard van de projecten.	- BAM verminderde CO <sub>2</sub> -emissie van 277 kiloton in 2009 tot 230 kiloton in 2015, een daling van 17 procent. - In 2015 BAM werd opgenomen in de CDP Climate A List met een maximale score van 100 A. - BAM verminderde de hoeveelheid bouw- en kantoorafval van 574 kiloton in 2009 tot 161 kiloton in 2015, een significante reductie van 72 procent. - De hoeveelheid gescheiden bouwafval steeg van 10 procent in 2009 tot 29 procent in 2015, een verbetering van 63 procent.	● ● ● ●

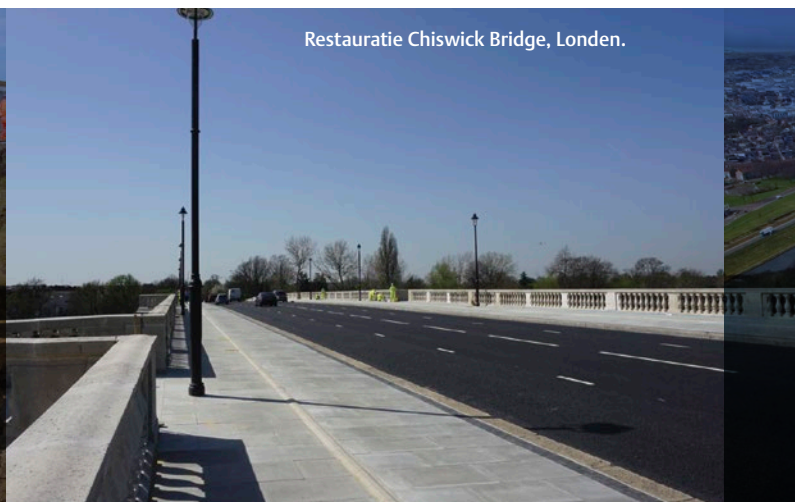
## 7 — Totaal absolute CO<sub>2</sub>-emissies (in kiloton)



## 8 — CO<sub>2</sub>-emissies per bron (in kiloton)



Restauratie Chiswick Bridge, Londen.



Zeesluis IJmuiden.



## Raad van commissarissen

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



De heer Elverding studeerde af aan de Universiteit van Amsterdam. Nadat de heer Elverding in 1972 zijn rechtenstudie had afgesloten, begon hij zijn loopbaan in de gezondheidszorgsector.

Daarna heeft hij gewerkt bij Akzo Chemie Nederland en De Bijenkorf in verschillende human resources-functies. In 1981 trad hij toe tot het managementteam van De Bijenkorf waar hij verantwoordelijk was voor human resources. In 1985 stapte de heer Elverding over naar DSM, waar hij bij diverse onderdelen van de DSM Groep leidinggevende functies op het gebied van human resources en algemene zaken bekleedde. In 1995 werd hij benoemd tot lid en in 1999 tot voorzitter van de raad van bestuur van DSM. In 2007 is de heer Elverding met pensioen gegaan. De heer Elverding heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

**Andere functies:** voorzitter van de raad van commissarissen van Q-Park; vicevoorzitter van de raad van commissarissen van SHV Holdings; lid van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina; lid van de raad van Stichting Instituut GAK.

De heer Elverding werd in 2011 benoemd tot commissaris en in november 2011 tot voorzitter van de raad van commissarissen.

### H.S. Scheffers RA (1948), vicevoorzitter



De heer Scheffers heeft een opleiding tot registeraccountant genoten. Van 1974 tot 1993 was hij werkzaam bij Koninklijke Bunge, waar hij achtereenvolgens de posities van interne accountant,

Europese controller en President Noord-Europa vervulde. Van 1993 tot 1999 was hij vervolgens als lid van de raad van bestuur werkzaam bij LeasePlan Corporation. In 1999 trad hij in dienst bij SHV Holdings, waar hij als lid van de raad van bestuur de positie van CFO innam, welke functie hij bekleedde tot aan zijn pensionering in 2007. De heer Scheffers heeft de Nederlandse nationaliteit. Hij bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

**Andere functies:** voorzitter van de raad van commissarissen van Aalberts Industries; vicevoorzitter van de raad van commissarissen van Flint Holding; lid van de raad van commissarissen van Heineken; directeur van Stichting Administratiekantoor Aandelen KAS BANK. De heer Scheffers werd in 2009 benoemd tot commissaris met een herbenoeming in 2013 en in november 2011 werd hij benoemd tot vicevoorzitter van de raad van commissarissen.

### Ir. J.-P. Hansen (1948)



Baron Hansen studeerde af aan de Universiteit van Luik als ingenieur elektromechanica. Na twee jaar werkzaam te zijn geweest voor de Belgische overheid, zette hij zijn carrière voort in de

elektriciteits- en gasector. Van 1992 tot 1999 en opnieuw van 2005 tot 2010 was de heer Hansen CEO van Electrabel. Van 1999 tot 2004 was hij voorzitter van de raad van bestuur van de onderneming. Hij was lid van de raad van bestuur van ENGIE tot februari 2013. Momenteel is de heer Hansen adviseur en voorzitter van de energiebeleidscommissie van GDF Suez.

De heer Hansen heeft de Belgische nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

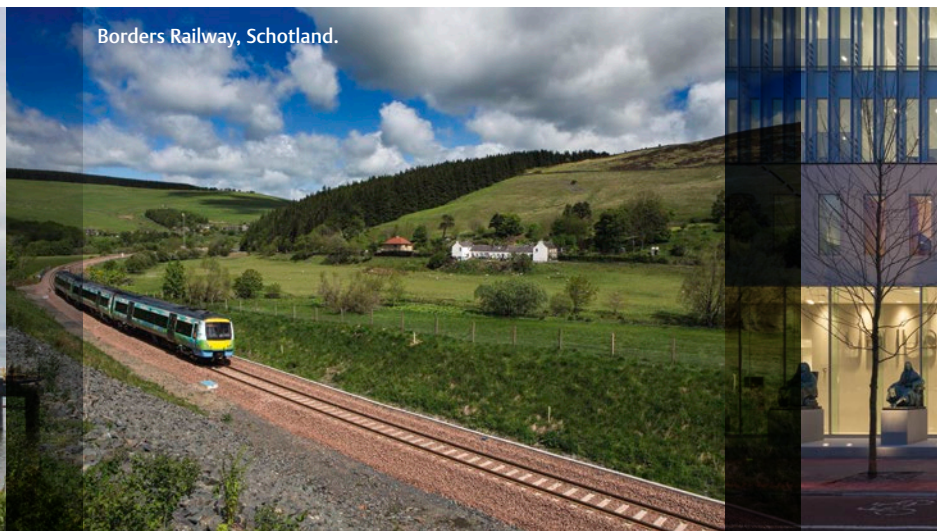
**Andere functies:** lid van het bestuur van CMB (Compagnie Maritime Belge); voorzitter van de publiek dienst voor werkgelegenheid en opleiding voor de Waalse regio (Forem). Hij is professor economie aan de Universiteit van Leuven.

De heer Hansen werd in 2013 benoemd tot commissaris.

Steiger, Kissy Oil Terminal, Freetown, Sierra Leone.



Borders Railway, Schotland.



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

Mevrouw Mahieu studeerde economie aan de Universiteit van Amsterdam, waar zij in 1984 afstudeerde. Mevrouw Mahieu begon haar loopbaan bij Royal Dutch Shell, waar zij verschillende

managementposities bekleedde op het gebied van human resources, communicatie en bedrijfsstrategie. Na enkele jaren als consultant werkzaam te zijn geweest, was mevrouw Mahieu vanaf 2003 werkzaam bij Royal Philips Electronics als Senior Vice President Corporate Human Resources. Thans is zij sinds september 2010 werkzaam bij Aegon als Executive Vice President en Global Head of Human Resources. Ze is ook lid van de managementcommissie van Aegon Groep. Mevrouw Mahieu heeft de Nederlandse nationaliteit. Zij bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap. Mevrouw Mahieu bekleedt geen nevenfuncties. Mevrouw Mahieu werd in 2011 benoemd als commissaris.

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

De heer Noy studeerde eind 1974 af aan de Technische Universiteit Eindhoven. De heer Noy werkte zijn hele carrière voor ARCADIS. Sinds 1975 bekleedde hij diverse functies in het bedrijf,

dat toen nog bekend stond onder de naam Heidemij. Van 1989 tot 1994 was hij directeur van de adviesafdeling van de Nederlandse divisie, de laatste twee jaar als directievoorzitter. In 1994 werd de heer Noy benoemd tot lid van de raad van bestuur en in 2000 als CEO en voorzitter van de raad van bestuur van ARCADIS tot zijn aftreden in mei 2012. De heer Noy heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

**Andere functies:** voorzitter van de raad van commissarissen van Fugro; directielid van Stichting Administratiekantoor TKH Group; directielid van Stichting ING Aandelen; buitengewoon lid van de Nederlandse Veiligheidsraad.

De heer Noy werd in 2012 benoemd tot commissaris.

**Ir. K.S. Wester (1946)**

De heer Wester studeerde civiele techniek aan de Technische Universiteit Delft. Na zijn afstuderen in 1969 ging hij in militaire dienst en werkte hij vervolgens kort voor Fugro als geotechnisch

ingenieur. Hij stapte toen over naar Costain Blankevoort en later naar Ballast Nedam, waarvoor hij in het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Arabische Emiraten en Koeweit werkte. In 1981 keerde hij terug bij Fugro, waar hij diverse managementposities bekleedde voor hij in 1996 werd benoemd tot statutair lid van Fugro's raad van bestuur en in 2005 voorzitter werd van de raad van bestuur (een functie die hij bekleedde tot zijn pensioen in 2012). De heer Wester heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

**Andere functies:** voorzitter van de raad van commissarissen van ACTA, voorzitter van de raad van commissarissen van Iv-Groep; commissaris van Novek.

De heer Wester werd in 2011 benoemd tot commissaris.



Hoge Raad, Den Haag.

**Rooster van aftreden voor de raad van commissarissen**

Per januari 2016	Jaar van benoeming	Jaar van herbenoeming	Jaar van aftreden	Huidige termijn <sup>1</sup>
P.A.F.W. Elverding	2011	2019	2023	2
H.S. Scheffers	2009	2013	2021	2
J.-P. Hansen	2013	2017	2025	1
C.M.C. Mahieu	2011	2019	2023	2
H.L.J. Noy	2012	2016	2024	1
K.S. Wester	2011	2019	2023	2

<sup>1</sup> Leden van de raad van commissarissen worden benoemd / herbenoemd voor maximaal vier jaar.

## Raad van bestuur

### Ir. Rob (R.P.) van Wingerden MBA (1961), CEO



De heer Van Wingerden studeerde in 1988 af als ingenieur civiele techniek aan de Technische Universiteit Delft. Hij trad in 1988 in dienst van de Groep als projectvoorbereider en was vervolgens

werkzaam in diverse (project)managementfuncties bij werkmatschappijen binnen en buiten Nederland (waaronder Taiwan en Hongkong). Hij studeerde in 1994 cum laude af voor een MBA aan Twente School of Management. Tegelijkertijd volgde hij het Advanced Management Program aan Harvard Business School in Boston. In 2000 werd hij benoemd tot directeur van HBG Bouw en Vastgoed, gevolgd door de benoeming in 2002 tot directeur bij BAM Utiliteitsbouw en in 2005 tot directievoorzitter van BAM Woningbouw. De heer Van Wingerden is sinds 2008 lid raad van bestuur BAM. In oktober 2014 werd hij gepromoveerd tot de positie van CEO en voorzitter raad van bestuur. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

**Andere functies:** gouverneur van Bouwend Nederland; lid van het onafhankelijke platform voor de bouwsector Vernieuwing Bouw; lid raad van commissarissen Koninklijke SAAN; bestuurslid Nationaal Renovatie Platform; lid adviesraad DIMI (Delft Infrastructures & Mobility Initiative).

### Ir. Thessa (T.) Menssen MBA (1967), CFO



Mevrouw Menssen studeerde af in 1990 in werktuigbouwkunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. Ze behaalde toen een mastertitel in bedrijfskunde aan de

Technische Universiteit Twente. In 1992 voegde mevrouw Menssen zich bij Unilever, waar ze tot 2006 diverse managementfuncties bekleedde. In 2006 werd mevrouw Menssen benoemd tot lid raad van bestuur van Havenbedrijf Rotterdam, eerst als CFO en vanaf 2010 als COO. Mevrouw Menssen is lid raad van bestuur van Koninklijke BAM Groep sinds oktober 2012 en CFO sinds januari 2013. Zij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

**Andere functies:** lid van de raad van commissarissen van PostNL; lid van de raad van commissarissen van Vitens; lid van de raad van commissarissen van het Rotterdam Philharmonisch Orkest; lid van de monitoringcommissie van Talent naar de Top.

### Ing. Erik (E.J.) Bax MBA (1957), COO



De heer Bax studeerde 'Engineering, Building & Construction' aan het Tilburg Institute of Technology en behaalde een MBA aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en

Georgia State University in Atlanta, VS. Hij voegde zich in 1984 bij de internationaal toonaangevende fabrikant en distributeur van bouwmaterialen CRH en had diverse operationele en commerciële posities bij verschillende bedrijfseenheden van CRH. Hij bekleedde vervolgens een aantal functies in CRH's senior management, waaronder Managing Director Europe Building Products vanaf 2003 en Managing Director Europe Distribution vanaf 2007. In 2010 werd de heer Bax benoemd tot Managing Director CRH Europe Products & Distribution. De heer Bax is sinds mei 2014 lid raad van bestuur BAM en COO sinds oktober 2014. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen in het kapitaal van de vennootschap.

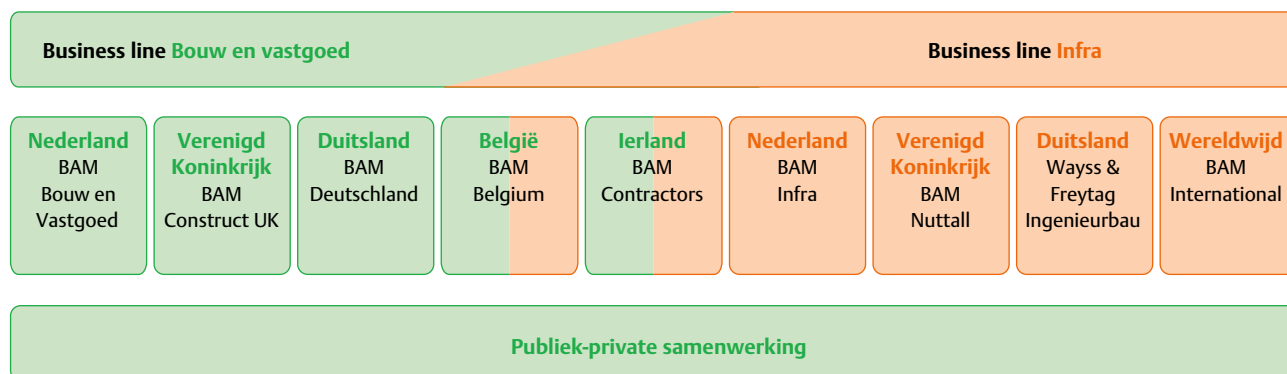


Management Board



## 9 — Organisatiestructuur

januari 2016



Van links: G. Cash (BAM Construct UK), T.M. Cullinane (BAM Contractors), S.C. Fox (BAM Nuttall), G.K. Mazloumian (BAM International), K. Meade (BAM PPP), A. Naujoks (BAM Deutschland), M. Peeters (BAM Belgium), M.H. Schimmel (BAM Infra Nederland), B.J. Wierenga (Wayss & Freytag Ingenieurbau), R.P. van Wingerden (CEO Koninklijke BAM Groep), T. Menssen (CFO Koninklijke BAM Groep), E.J. Bax (COO Koninklijke BAM Groep), S. Beckers (General Counsel / secretaris vennootschap Koninklijke BAM Groep), T.W. Muntinga (directeur Finance Koninklijke BAM Groep) en A. Sundermeijer (directeur Group IT Koninklijke BAM Groep). Niet op foto: R. Vollebregt (BAM Bouw en Vastgoed, per 19 februari 2016).

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening

(x € 1.000)

	Toelichting	2015	2014
<b>Voortgezette activiteiten</b>			
Opbrengsten	5	7.422.942	7.314.020
Grond- en hulpstoffen		(1.502.663)	(1.400.664)
Uitbesteed werk en andere externe kosten		(4.200.698)	(4.081.952)
Personeelskosten	24	(1.358.434)	(1.490.561)
Afschrijvingen en amortisatie	7,8	(70.527)	(82.802)
Bijzondere waardeverminderingen	25	(41.126)	(67.618)
Overige bedrijfskosten		(265.003)	(295.674)
Valutakoersverschillen		4.817	525
		<u>(7.433.634)</u>	<u>(7.418.746)</u>
Bedrijfsresultaat		(10.692)	(104.726)
Financieringsbaten	28	34.495	45.969
Financieringslasten	28	<u>(23.490)</u>	<u>(33.900)</u>
		11.005	12.069
Aandeel in het resultaat van deelnemingen en joint ventures	10	10.988	18.457
Aandeel in bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures	10,25	<u>2.040</u>	<u>(48.240)</u>
		13.028	(29.783)
Resultaat vóór belastingen		<u>13.341</u>	<u>(122.440)</u>
Winstbelastingen	29	<u>(2.309)</u>	<u>15.499</u>
Resultaat boekjaar uit voortgezette activiteiten		<u>11.032</u>	<u>(106.941)</u>
<b>Beëindigde activiteiten</b>			
Resultaat boekjaar uit beëindigde activiteiten		-	-
Nettoresultaat		<u>11.032</u>	<u>(106.941)</u>
Toerekenbaar aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		10.180	(108.172)
Minderheidsbelangen		<u>852</u>	<u>1.231</u>
		<u>11.032</u>	<u>(106.941)</u>
<b>Winst per aandeel</b>			
(x € 1,-)			
<b>Gewoon</b>			
Voortgezette activiteiten	30	0,04	(0,40)
Beëindigde activiteiten		-	-
		<u>0,04</u>	<u>(0,40)</u>
<b>Na verwateringseffecten</b>			
Voortgezette activiteiten	30	0,04	(0,40)
Beëindigde activiteiten		-	-
		<u>0,04</u>	<u>(0,40)</u>

## Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

(x € 1.000)

	Toelichting	2015	2014
<b>Nettoresultaat</b>		<b>11.032</b>	<b>(106.941)</b>
<i>Items die kunnen worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening, na belastingen</i>			
Kasstroomafdekkingen	19	4.774	(7.926)
Kasstroomafdekkingen in joint ventures		(643)	45.548
Valutaomrekeningsverschillen		26.344	25.292
<i>Items die niet worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening, na belastingen</i>			
Ongerealiseerde actuariële resultaten	20	37.096	(49.463)
Overige niet-gerealiseerde resultaten		67.571	13.451
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>78.603</b>	<b>(93.490)</b>
<b>Toerekenbaar aan:</b>			
Aandeelhouders van de vennootschap		77.543	(94.146)
Minderheidsbelangen		1.060	656
		<b>78.603</b>	<b>(93.490)</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap vloeien voort uit:</b>			
Voortgezette activiteiten		77.543	(94.146)
Beëindigde activiteiten		-	-
		<b>77.543</b>	<b>(94.146)</b>

## Geconsolideerde balans per 31 december

(x € 1.000)

	Toelichting	2015	2014
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	7	292.159	315.780
Immateriële vaste activa	8	416.052	409.250
Pps-vorderingen	9	279.074	303.978
Deelnemingen en joint ventures	10	94.052	94.607
Overige financiële vaste activa	11	98.488	84.885
Derivaten	19	979	229
Personeelsbeloningen	20	74.684	17.786
Latente belastingvorderingen	22	251.715	242.492
		<u>1.507.203</u>	<u>1.469.007</u>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	12	758.738	843.123
Handels- en overige vorderingen	13	1.891.776	1.878.677
Te vorderen winstbelasting		9.306	10.428
Derivaten	19	6.200	3.376
Liquide middelen	14	637.212	624.330
		<u>3.303.232</u>	<u>3.359.934</u>
Activa aangehouden voor verkoop	35	41.814	127.043
<b>Totaal activa</b>		<u>4.852.249</u>	<u>4.955.984</u>
<b>Eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap</b>			
Aandelenkapitaal	15	839.311	839.311
Reserves	16	(330.087)	(397.450)
Ingehouden resultaten		<u>392.923</u>	<u>385.533</u>
		902.147	827.394
Minderheidsbelangen		<u>3.638</u>	<u>3.322</u>
<b>Groepsvermogen</b>		905.785	830.716
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Leningen	18	511.863	538.792
Derivaten	19	33.939	47.712
Personeelsbeloningen	20	151.731	187.207
Voorzieningen	21	84.933	114.638
Latente belastingverplichtingen	22	30.959	25.906
		<u>813.425</u>	<u>914.255</u>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Leningen	18	85.459	125.333
Handels- en overige schulden	23	2.895.821	2.853.406
Derivaten	19	16.749	8.269
Voorzieningen	21	65.258	72.112
Te betalen winstbelasting		<u>23.290</u>	<u>23.127</u>
		3.086.577	3.082.247
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	35	46.462	128.766
		<u>3.133.039</u>	<u>3.211.013</u>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>		<u>4.852.249</u>	<u>4.955.984</u>
<b>Garantievermogen</b>	17	1.026.482	951.894

## Geconsolideerd vermogensoverzicht

(x € 1.000)

	Toelichting	Toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap			Totaal	Minderheidsbelangen	Groepsvermogen
		Aandelen kapitaal	Reserves	Ingehouden resultaten			
<b>Per 1 januari 2014</b>		833.268	(411.476)	507.322	929.114	3.549	932.663
Kasstroomafdekkingen	19	-	37.972	-	37.972	(350)	37.622
Ongerealiseerde actuariële resultaten	20	-	(49.157)	-	(49.157)	(306)	(49.463)
Valutaomrekeningsverschillen		-	25.211	-	25.211	81	25.292
Overige niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		-	14.026	-	14.026	(575)	13.451
Nettoresultaat		-	-	(108.172)	(108.172)	1.231	(106.941)
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		-	14.026	(108.172)	(94.146)	656	(93.490)
Uitgifte van gewone aandelen		-	-	-	-	24	24
Dividend	31	6.043	-	(13.471)	(7.428)	(907)	(8.335)
Overige mutaties		-	-	(146)	(146)	-	(146)
		6.043	-	(13.617)	(7.574)	(883)	(8.457)
<b>Per 31 december 2014</b>		<b>839.311</b>	<b>(397.450)</b>	<b>385.533</b>	<b>827.394</b>	<b>3.322</b>	<b>830.716</b>
Kasstroomafdekkingen	19	-	4.094	-	4.094	37	4.131
Ongerealiseerde actuariële resultaten	20	-	37.026	-	37.026	70	37.096
Valutaomrekeningsverschillen		-	26.243	-	26.243	101	26.344
Overige niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		-	67.363	-	67.363	208	67.571
Nettoresultaat		-	-	10.180	10.180	852	11.032
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		-	67.363	10.180	77.543	1.060	78.603
Dividend		-	-	-	-	(743)	(743)
Inkoop van gewone aandelen	15	-	-	(3.092)	(3.092)	-	(3.092)
Op aandelen gebaseerde betalingen	37	-	-	302	302	-	302
Overige mutaties		-	-	-	-	(1)	(1)
		-	-	(2.790)	(2.790)	(744)	(3.534)
<b>Per 31 december 2015</b>		<b>839.311</b>	<b>(330.087)</b>	<b>392.923</b>	<b>902.147</b>	<b>3.638</b>	<b>905.785</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(x € 1.000)

	Toelichting	2015	2014
Nettoresultaat		11.032	(106.941)
Aanpassingen voor:			
- Winstbelastingen	29	2.309	(15.499)
- Afschrijvingen materiële vaste activa	7	66.470	79.586
- Amortisatie immateriële vaste activa	8	4.057	3.216
- Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	7,25	1.452	1.200
- Bijzondere waardeverminderingen langlopende vorderingen	11,25	(949)	11.446
- Bijzondere waardeverminderingen immateriële vaste activa	8,25	3.298	511
- Bijzondere waardeverminderingen voorraden	12,25	37.325	54.461
- Aandeel in bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures	10,25	(2.040)	48.240
- Resultaat op verkoop dochterondernemingen		-	(1.238)
- Resultaat op verkoop pps-projecten	35	(5.207)	(24.500)
- Resultaat op verkoop materiële vaste activa		(4.594)	(5.502)
- Aandeel in het resultaat van deelnemingen en joint ventures	10	(10.988)	(18.457)
- Financieringsbaten	28	(34.495)	(45.969)
- Financieringslasten	28	23.490	33.900
Mutaties in voorzieningen	20,21	(69.606)	(11.738)
Mutaties in werkkapitaal (exclusief liquide middelen)		88.293	189.516
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>109.847</b>	<b>192.232</b>
Betaalde rente		(38.274)	(47.002)
Betaalde winstbelasting		(10.023)	(10.280)
<b>Netto-kasstroom uit gewone bedrijfsuitoefening</b>		<b>61.550</b>	<b>134.950</b>
Investerings in pps-vorderingen	9	(218.514)	(248.693)
Aflossingen van pps-vorderingen	9	63.820	33.046
<b>Netto-kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>		<b>(93.144)</b>	<b>(80.697)</b>
Verwerving van dochterondernemingen, na aftrek van de verworven liquiditeiten		-	(689)
Verwerving van materiële vaste activa	7	(64.644)	(56.336)
Opbrengst uit de verkoop van materiële vaste activa	7	27.567	21.943
Verwerving van immateriële vaste activa	8	(6.391)	(2.945)
Opbrengst uit de verkoop van immateriële vaste activa	8	918	-
Verstrekke langlopende vorderingen	11	(14.899)	(72.572)
Aflossingen van langlopende vorderingen	11	3.759	42.199
Investerings in overige financiële vaste activa	10,11	(17.433)	(9.011)
Opbrengst uit verkoop van overige financiële vaste activa	10,11	837	19.806
Opbrengst uit verkoop van pps-projecten	35	35.000	108.900
Opbrengst uit verkoop van dochterondernemingen		-	10.234
Ontvangen rente		34.905	46.169
Dividenden ontvangen van deelnemingen en joint ventures	10	13.321	11.470
<b>Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>12.940</b>	<b>119.168</b>
Netto-opbrengst uit de uitgifte van gewone aandelen	18	214.239	318.391
Opname van leningen	18	(130.131)	(275.302)
Betaald dividend aan aandeelhouders van de vennootschap	31	-	(7.428)
Betaald dividend aan minderheidsbelangen		(743)	(907)
<b>Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>83.365</b>	<b>34.754</b>
<b>Mutatie in netto-liquiditeiten</b>		<b>3.161</b>	<b>73.225</b>
Netto-liquiditeiten aan het begin van het jaar	14	624.330	548.131
Mutatie netto-liquiditeiten inzake activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	35	(421)	(5.722)
Valutakoersverschillen op netto-liquiditeiten		10.139	8.696
<b>Netto-liquiditeiten aan het einde van het jaar</b>	<b>14</b>	<b>637.209</b>	<b>624.330</b>

# 2015 in innovaties

## 11 februari

BAM Infraconsult sluit een licentieovereenkomst met Adani Ports and Special Economic Zone voor toepassing van **Xbloc**-golfbrekerblokken in het Mundra LNG-project, de eerste toepassing van Xbloccs in India.

## 20 april

BAM Bouw en Techniek wint met de Waterleidingsprinkler de **Innovatieprijs Brandveiligheid** 2015.

## 23 april

Circa 100 genodigden zijn aanwezig op het midterm seminar **LE2AP** in Helmond bij de opening van de vierde Nederlandse asfaltcentrale van BAM die in staat is Laag Energie Asfalt Beton (LEAB) te produceren. LE2AP (Low Emission<sup>2</sup> Asphalt Pavement) is een demonstratieproject dat deel uitmaakt van het LIFE-programma, een instrument van de Europese Commissie voor extra financiering van initiatieven voor het milieu.

## 7 mei

De Europese Commissie keurt een voorstel goed voor het **REnnovates**-innovatieproject van BAM. De toekenning van een projectsubsidie van circa € 5 miljoen maakt deel uit van Horizon 2020, hét Europese subsidieprogramma voor onderzoek en innovatie. BAM beschouwt REnnovates als de volgende stap in het seriematig renoveren van woningen.

## 11 juni

**BAM Infraconsult** tekent twee licentieovereenkomsten voor Xbloc-projecten in Costa Rica en in de Dominicaanse Republiek.

## juli

BAM Infra en Brabant Water ontwikkelen een **innovatieve techniek** voor het sleufloos verwijderen van verouderde waterleidingen.

## 23 september

BAM zet bij de renovatie van 69 woningen van woningcorporatie Portaal in Soesterberg, de eerste stappen richting een **slim energienet**. De renovatie is een van de projecten die in het kader van de Stroomversnelling worden ondernomen om oudere woningen in de sociale huursector te verbouwen tot comfortabele en energieneutrale nul-op-de-meterwoningen. BAM heeft zeven woningen in Soesterberg uitgerust met techniek om slim om te gaan met installaties. De woningen zijn daarmee 'Smart Grid Ready'.

## 21 augustus

Rijkswaterstaat kent bouw van de nieuwe zeesluis bij IJmuiden toe aan het **consortium OpenIJ** op basis van een innovatief ontwerp.

## 22 oktober

BAM slaagt erin op industriële schaal ZOAB (Zeer Open Asfalt Beton) te produceren dat voor 93 procent bestaat uit teruggewonnen grondstoffen. In vergelijking tot huidige percentages hergebruik in **ZOAB**, die 0 tot 30 procent bedragen, betekent dit een doorbraak in de productie van duurzaam asfalt. De succesvolle test met circa 60 ton ZOAB vindt plaats bij de Brabantse Asfalt Centrale in Helmond. BAM heeft deze vernieuwende productiemethode ontwikkeld in het kader van het Europese Life+ demonstratieproject LE2AP.

## 12 november

**BAM versterkt** woningen in het aardbevingsgebied Groningen.

## 4 december

BAM Construct UK is een van de eerste twee bedrijven die door BSI zijn gecertificeerd voor een **BIM**-project dat betere samenwerking in de bouwsector beoogt.

## 28 december

BAM Infra Rail en ProRail starten een proefproject met de Happy Railing Schaarfence (HRS), ontwikkeld door BAM om de **veiligheid** van spoorwerkers te verbeteren.

## Aandelen Koninklijke BAM Groep nv

### > Beursnotering

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

De totale beurswaarde (marktkapitalisatie) van de Groep bedroeg ultimo 2015 bijna € 1,4 miljard (ultimo 2014: bijna € 0,7 miljard).

### > Koersverloop

De slotkoers van 2015 van het gewone aandeel bedroeg € 5,13. Dit was 99 procent hoger dan de slotkoers van 2014 (€ 2,58). Hiermee presteerde het aandeel beduidend beter dan de AMX-index (stijging van 9,7 procent). Over de afgelopen vijf jaar steeg de koers van het aandeel BAM met circa 12 procent. Ter vergelijking: de AEX en de AMX-index zijn in dezelfde periode respectievelijk met 25 procent en 9 procent gestegen.

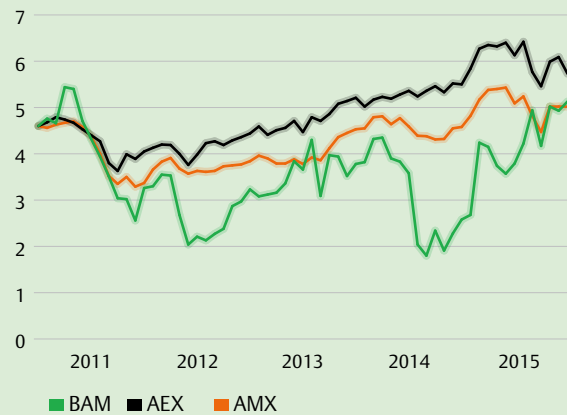
### > Handelsvolume op NYSE Euronext Amsterdam

De liquiditeit van het gewone aandeel Koninklijke BAM Groep is gedurende 2015 gestegen. Het aantal verhandelde gewone aandelen is in het boekjaar met ongeveer 14 procent toegenomen tot een totaal van 798 miljoen stukken (2014: 699 miljoen).

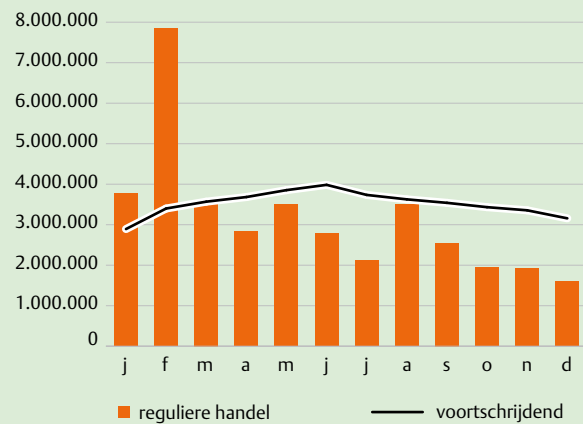
Gemiddeld zijn per handelsdag 3.117.000 gewone aandelen verhandeld (2014: 2.742.000). De waarde van de verhandelde aandelen is in 2015 met circa 68 procent gestegen naar € 3.152 miljoen (2014: € 1.875 miljoen). Gemiddeld is in 2015 voor € 12,3 miljoen per handelsdag aan aandelen BAM verhandeld (2014: € 7,3 miljoen).

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

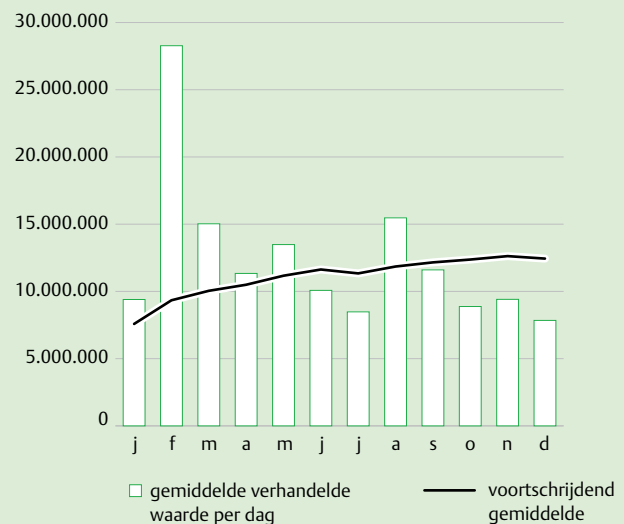
> Grafiek 1 toont het koersverloop van het gewone aandeel BAM over de afgelopen vijf jaar.



> Grafiek 2 toont de ontwikkeling van het gemiddelde aantal verhandelde gewone aandelen in 2015 op Euronext Amsterdam.



> Grafiek 3 toont de ontwikkeling van de gemiddelde waarde van de verhandelde gewone aandelen in 2015 op Euronext Amsterdam.





## > Ontwikkeling aantal uitstaande aandelen

Het aantal uitstaande gewone aandelen is in 2015 met 604.975 afgenomen tot 270.393.982. Deze afname is het gevolg van de inkoop van aandelen voor het langetermijnbeloningsplan. Het verloop van het aantal uitstaande aandelen in 2015 is weer-gegeven in > tabel 6. Het gemiddeld aantal gewone aandelen in 2015 komt uit op 270.956.691 (2014: 270.394.898).

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

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

## > Dividendbeleid

### *Dividendbeleid en dividendvoorstel 2015*

BAM stelt een dividend voor van 2 eurocent per gewoon aandeel, in contanten of in aandelen. Dit is in lijn met dividendbeleid dat uitgaat van een dividenuitkering (payout-ratio) van 30 tot 50 procent van het nettoresultaat.

## > Investor relations

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

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

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

De onderneming organiseert roadshows en neemt deel aan deelname aan seminars om gedurende het jaar investeerders te ontmoeten. Alle data en locaties worden gepubliceerd op de website van de onderneming.

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

### 10 — Belangen van 3 procent of meer volgens het AFM-register substantiële deelnemingen

	Belang in procent geplaatst kapitaal	Datum laatste melding	Belang boven 3 procent sinds*
A. van Herk	9,5	20 augustus 2015	oktober 2005
NN Group N.V.	5,5	26 mei 2015	februari 1992
I.M. Fares	5,0	24 oktober 2014	juli 2013

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

### 11 — Aantal uitstaande aandelen in 2015

	Gewoon	Totaal
Saldo per 1 januari 2015	270.998.957	270.998.957
	100%	100%
Inkoop van aandelen voor LTB	(604.975)	(604.975)
Saldo per 31 december 2014	270.393.982	270.393.982
	99,8%	99,8%

## 12 Aantallen gewone aandelen

(in € per aandeel, tenzij anders vermeld)

	2015	2014	2013	2012 <sup>1</sup>	2011
Aantal winstgerechtigde gewone aandelen ultimo jaar	270.393.982	270.998.957	269.424.089	241.524.914	232.937.569
Gemiddeld aantal gewone aandelen	270.956.691	270.394.899	245.951.992	238.193.212	232.377.783
Nettoresultaat	0,04	(0,40)	0,19	(0,77)	0,54
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten	0,04	(0,40)	0,15	(1,04)	0,49
Gemiddeld aantal winstgerechtigde gewone aandelen (fully diluted)	270.956.691	270.394.899	245.951.992	238.193.212	232.665.153
Nettoresultaat (fully diluted)	0,04	(0,40)	0,19	(0,77)	0,54
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten (fully diluted)	0,04	(0,40)	0,15	(1,04)	0,49
Kasstroom	0,44	0,33	0,67	1,26	1,00
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders	3,34	3,05	3,45	3,82	4,99
Dividend <sup>2</sup>	0,02	-	0,05	0,10	0,16
Pay-out (in procent)	50	-	30	-	30
Dividendrendement (in procent) <sup>2</sup>	0,4	-	1,4	3,1	4,9
Hoogste slotkoers	5,16	4,50	4,73	3,97	5,76
Laagste slotkoers	2,22	1,65	2,99	1,94	2,17
Koers op 31 december	5,13	2,58	3,78	3,23	3,26
Gemiddelde dagomzet (in aantal aandelen)	3.117.000	2.742.000	1.439.200	1.198.900	1.338.500
Beurswaarde ultimo jaar (x € 1.000,-) <sup>3</sup>	1.387.121	698.093	1.019.321	779.401	759.376

<sup>1</sup> Vergelijkende cijfers aangepast voor toepassing IFRS 11 en IAS 19 (herzien).

<sup>2</sup> Op basis van koers ultimo jaar.

<sup>3</sup> Op basis van totaal aantal uitstaande gewone en financieringspreferente aandelen

## Financiële agenda

20 april 2016	Jaarlijkse algemene vergadering
12 mei 2016	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft
18 augustus 2016	Publicatie halfjaarcijfers 2016
3 november 2016	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft
21 februari 2017	Publicatie jaarcijfers 2016
19 april 2017	Jaarlijkse algemene vergadering
11 mei 2017	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft
24 augustus 2017	Publicatie halfjaarcijfers 2016
9 november 2017	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft

### 20 januari

Technische Universiteit van Denemarken (DTU) verleent BAM Danmark opdracht voor bouw van biotechnologisch onderzoekscentrum.

### 11 februari

BAM Infraconsult tekent licentie-overeenkomst voor toepassing van Xbloc-golfbrekerelementen in het Mundra LNG-project (eerste Xbloc-toepassing in India).

### 19 maart

Het nieuwe winkelcentrum Glacis-Galerie in Neu-Ulm, gebouwd door BAM Deutschland, wordt officieel geopend.

### 2 april

De BAM Clough joint venture voltooit vijfde overslagsteiger voor ijzererst Anderson Point Facility (AP5) in Port Hedland, West-Australië, voor Fortescue Metals Group.

### 7 mei

BAM Deutschland verwerft opdracht voor 110-meter hoge kantoorstoren WINX in Frankfurt am Main.

### 13 mei

BAM Construct UK verwerft omvangrijke opdracht voor No.1 Spinningfields, Manchester.

### 15 juni

A1 / 28 joint venture (BAM, Van Oord) en partner ARCADIS verwerven opdracht van Rijkswaterstaat voor knooppunt Hoevelaken.

### 25 juli

Opening van de door Wayss & Freytag Ingenieurbau gerealiseerde stadstunnel Luise-Kieselbach in München.

### 4 augustus

Microsoft Ireland kent opdracht toe aan BAM Contractors Ltd ter waarde van meer dan € 100 miljoen voor kantoor.

### 10 september

BAM Deutschland verwerft opdracht van € 88 miljoen voor ziekenhuis in Stuttgart.

### 16 oktober

BAM Nuttall hoofdaannemer voor € 225 miljoen upgrade van de Aberdeen-Inverness spoorlijn.

### 27 november

BAM verwerft opdracht voor omvangrijk infrastructuurproject Rotterdamsebaan in Den Haag.

### 28 december

BAM PPP-PGGM bereikt financial close voor nieuwbouw en renovatie Ierse gerechtsgebouwen (Irish Courts Bundle).

# 2015 in projecten

Koninklijke BAM Groep nv (BAM of de Groep) is een Europese bouwgroep, die werkmatschappijen verenigt in vijf thuismarkten, met het hoofdkantoor in Nederland. BAM is genoteerd aan Euronext Amsterdam. Met ongeveer 21.500 medewerkers is BAM actief in de sectoren Bouw en techniek, Infra, Vastgoed en Publiek-private samenwerking (pps).

De Groep behoort tot de grootste bouwondernemingen in Europa. BAM neemt in Nederland, België, het Verenigd Koninkrijk, Ierland en Duitsland een leidende marktpositie in. Wereldwijd voert de Groep in nichemarkten gespecialiseerde bouw- en infrawerken uit.

Kenmerkend voor BAM is het wijdvertakte regionale netwerk van vestigingen, waardoor de onderneming dicht bij de opdrachtgever staat.

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

Koninklijke BAM Groep nv  
Runnenburg 9  
3981 AZ Bunnik  
Postbus 20  
3980 CA Bunnik

Telefoon (030) 659 89 88  
info@bam.nl  
www.bam.nl

Gevestigd te Bunnik.  
Handelsregister Utrecht nummer 30058019.



#### Omslagfoto

De OV-terminal Arnhem Centraal werd op 19 november 2015 op grootse wijze geopend. Busterminal en treinstation vormen een geïntegreerd openbaar-vervoergebied, ontworpen door UN Studio.

De OV-terminal is gebouwd door BAM Bouw en Techniek in combinatie met Ballast Nedam. BAM Infra was betrokken bij de aanleg van de infrastructurele werken rond het station, waaronder het plein voor de trolleybussen.

Het volledige en officiële jaarverslag 2015 (Integrated report 2015) is in de Engelse taal. In geval van strijdigheid tussen de volledige Engelstalige versie en deze Nederlandstalige samenvatting is het Integrated report 2015 leidend.

#### Colofon

*Opmaak:* Boulogne Jonkers Vormgeving, Zoetermeer.

*Druk:* GrafiServices, Utrecht. Gedrukt op FSC®-gecertificeerd papier, Tom&Otto Silk van Antalis.



10.03.2016



Volg ons op @BAMGroup\_NL [www.facebook.com/RoyalBAM](http://www.facebook.com/RoyalBAM)