

Building the 2016 present, creating the future

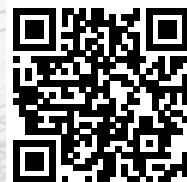
Samenvatting jaarrapport



bam



Koninklijke BAM Groep nv



Kerncijfers

(x € miljoen, tenzij anders vermeld)

	2016	2015
Profit		
Opbrengsten uit voortgezette activiteiten		
Opbrengsten	6.976	7.423
Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen	102,7	88,2
Resultaat vóór belastingen	60,1	13,3
Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	46,8	10,2
Winst per aandeel (in € 1,-)		
Winst per aandeel (in € 1,-)	0,17	0,04
Dividend per gewoon aandeel (in € 1,-)	0,09	0,02
Dividend payout (in %)	50	50
Aantal aandelen per 31 december (x 1.000)	270.622	270.394
Slotkoers aandeel per 31 december (in € 1,-)	4,39	5,13
Eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	834,3	902,1
Garantievermogen	946,7	1.026,5
Totaal activa	4.812,1	4.852,2
Orderportefeuille	10.193	11.480
Netto-investeringen in materiële vaste activa	45,1	41,7
Afschrijvingen op materiële activa	60,1	66,5
Amortisatie op immateriële activa	4,1	4,0
Bijzondere waardeverminderingen	50,7	39,1
Kasstroom vóór dividend	161,9	119,8
Ratio's		
Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen uit voortgezette activiteiten in % opbrengsten	1,5	1,2
Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap in % opbrengsten	0,7	0,1
Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap in % gemiddeld eigen vermogen	5,4	1,2
Solvabiliteitsratio's		
Rendement op het gemiddeld werkzaam vermogen (ROCE in %)	2,8	0,2
Eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap in % totaal activa	17,3	18,6
Garantievermogen in % totaal activa (capital ratio)	19,7	21,2
People		
Personeel		
Gemiddeld aantal medewerkers (in fte)	20.370	21.916
Aantal medewerkers per 31 december (in fte)	19.486	21.248
Opleidingskosten per medewerker (in € 1,-)	667	509
Vrouw / man (in %)	15/85	14/86
Veiligheid		
Ongevalsindex (Incident Frequency (IF))	4,8	4,5
Planet		
CO₂ en energie		
CO ₂ -emissie (in kiloton)	203	230
CO ₂ -intensiteit (ton per miljoen €)	29,1	30,9
Energie (in terrajoule)	3.000	3.356
Afval		
Afval (in miljoen ton)	2,8	2,4
Bouw- en kantoorafval (in kiloton)	148	161
Scheiding van bouwafval (in %)	25	29

Boodschap van de CEO

Terugkijkend op mijn periode van meer dan twee jaar als CEO van Koninklijke BAM Groep, ben ik trots op wat wij tot nu toe gezamenlijk hebben bereikt. We hebben belangrijke stappen gezet om de prestaties van BAM te verbeteren. In 2016 hebben we goede voortgang geboekt bij het implementeren van de strategie 'Building the present, creating the future'.

We focussen voor onze projectportefeuille door een gedisciplineerde, op data gebaseerd tenderproces en hebben een pijplijn met aantrekkelijke projectmogelijkheden. Voor wat betreft onze portefeuille van activiteiten hebben we afscheid genomen van een aantal niet-kernactiviteiten, de integratie van de Nederlandse bouw- en vastgoedactiviteiten voltooid en heroriënteren wij onze internationale infra- en Duitse bouwactiviteiten.

Wij voeren onze digitale strategie uit door de lancering van een start-up voor het ontwikkelen van een digitaal bouwplatform en gebruiken digitalisering tevens om onze primaire processen te verbeteren.

Onze onderscheidende kwaliteiten worden versterkt met onze One BAM-cultuur door middel van leren en samenwerken en betrokkenheid van medewerkers. Vier waarden – voorspelbare prestaties, schaalbaar leren, proactief verantwoordelijkheid nemen en open samenwerking – ondersteunen de succesvolle verdere ontwikkeling van onze Groep. De positieve reacties van onze stakeholders zijn een duidelijke indicatie dat we op de juiste weg zijn.

Ondanks enige tegenwind hebben wij voor 2016 een robuust gecorrigeerd resultaat behaald dat, in lijn met onze prognose, hoger is dan het voorgaande jaar. Het gecorrigeerd resultaat vóór belastingen steeg tot € 102,7 miljoen. Wij zijn doorgeslagen met de risico-afbouw en het versterken van onze financiële positie en wij hadden een sterke positieve kasstroom, voornamelijk door verbetering van het werkkapitaal. Ons rendement op het werkzaam vermogen – een belangrijke prestatie-indicator voor onze bedrijfsvoering – begint in de juiste richting te bewegen dankzij het hogere resultaat en lagere werkzaam vermogen. De totale opbrengsten van BAM van € 6.976 miljoen lagen € 447 miljoen (6 procent) onder het niveau van 2015, waarvan € 245 miljoen valt toe te schrijven aan het zwakkere Britse pond en € 45 miljoen door desinvesteringen van niet-kernactiviteiten in Nederland en België.

Onze positie op de Climate A-ranglijst van CDP vormt de erkenning van onze inspanningen om emissies te verminderen en om een 'net positive impact' te realiseren.

Het verzekeren van een veilige werkomgeving blijft een topprioriteit voor BAM.

BAM was – met overall een zesde plaats – opnieuw sectorleider in de jaarlijkse Transparantie Benchmark, het toonaangevende overzicht in Nederland op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Door toepassing van de principes van het <IR> Framework en van het Global Reporting Initiative (G4, Comprehensive) blijft BAM alle stakeholders transparante en meer relevante informatie bieden.

Onze strategie voor 2016-2020 stelt ons in staat de prestaties te verbeteren van onze huidige projecten- en bedrijfsportefeuille. Tegen de achtergrond van een fragiele macro-economische omgeving is het ons doel de winstgevendheid en kapitaal-efficiency te verbeteren door 'dingen beter te doen'. Dit betekent een meer gedisciplineerde focus op marktsegmenten en projecten, waarbij óf onze schaal óf onze expertise doorslaggevend zijn.



'Wij zijn vastberaden om innovatie en de steeds verdergaande digitalisering van onze processen, diensten en producten in te zetten om onze doelen te bereiken.'

Ten tweede richt onze activiteitenportefeuille zich op 'betere dingen doen' door het verbeteren van onze waardeproposities in geselecteerde marktsegmenten en het ontwikkelen van nieuwe oplossingen voor onze klanten.

Ten derde investeren wij in digitalisering en nieuwe technologieën om een leidende positie in de bouwsector in te nemen in wat en hoe we bouwen: 'nieuwe dingen doen'. Wij zijn vastberaden om innovatie en de steeds verdergaande digitalisering van onze processen, diensten en producten in te zetten om onze doelen te bereiken.

Ons doel is een tweecijferig rendement te behalen op ons geïnvesteerd vermogen in 2020.

Wat de toekomst betreft, toont onze externe omgeving een gemengd beeld, met aan de ene kant stabiele of licht verbeterende economische indicatoren in onze thuismarkten en aan de andere kant de onzekerheid over Brexit en komende verkiezingen. Ondanks deze kanttekeningen, heb ik er vertrouwen in dat wij ons positieve momentum bij de uitvoering van onze strategie in 2017 zullen voortzetten. Voor 2017 verwachten wij dat de opbrengsten enigszins lager en het gecorrigeerd resultaat vóór belastingen hoger zullen zijn dan het niveau van 2016. Wij voorzien aanzienlijk lagere herstructureringskosten dan in 2016.

Wij zijn allen gemotiveerd om het aanzienlijke potentieel van BAM verder te ontsluiten. We zullen samenwerken om onze opdrachtgevers beter te kunnen bedienen, onze financiële prestaties te verbeteren en om een voorkeurswerkgever en -bouwpartner te zijn om een betere, meer duurzame toekomst te realiseren. Ik ben er meer dan ooit van overtuigd, dat we met onze gebundelde capaciteiten en toewijding onze doelen kunnen bereiken.

Mede namens Thessa Menssen en Erik Bax wil ik al onze stakeholders bedanken voor hun vertrouwen in BAM en onze medewerkers bedanken voor hun harde werk en inzet.

Bunnik, 20 februari 2017

Rob van Wingerden, CEO,
Koninklijke BAM Groep nv

Strategie

> Building the present, creating the future

Het is de missie van BAM om een duurzame omgeving te bouwen die het leven van mensen verbetert. Dit doet de Groep door de juiste medewerkers toegang te bieden tot de meest baanbrekende kennis, middelen en digitale technologieën. En door oplossingen te bieden voor de totale bouwketen, voor de opdrachtgevers – de klanten van de Groep – en maximale waarde te creëren voor aandeelhouders.

Bij de publicatie van de strategische agenda 2016-2020 'Building the present, creating the future', definieerde de Groep zijn visie voor 2020: in 2020 zal BAM worden erkend als een van Europa's belangrijkste duurzame en innovatieve bouwbedrijven, met een gezonde winst en sterke balans, actief in de totale bouwketen van de Europese thuismarkten en in specifieke groeiende economieën wereldwijd.

De visie van BAM en de unieke cultuur worden ondersteund door vier waarden die leidend zijn voor de medewerkers van de Groep. Deze waarden zijn voorspelbare prestaties, schaalbaar leren, proactief verantwoordelijkheid nemen en open samenwerking.

> Waarden

Om de strategie 'Building the present, creating the future' te realiseren, wil BAM toonaangevend zijn in de digitalisering van de bouwsector. Er zijn drie externe krachten die de vooruitzichten van de bouwsector vormgeven. Ten eerste is de economische groei nog steeds kwetsbaar, en dit zal een kleine tot gematigde impact hebben op de bouwvolumes. Ten tweede creëren duurzaamheid en megatrends zoals verstedelijking en energie-efficiëntie, mogelijkheden tot hogere groei. Ten derde verandert digitalisering de bouwnijverheid en de gebouwde omgeving steeds meer. Tegen deze achtergrond is de hoofdfocus van de strategie voor 2016-2020 om door te gaan met het verbeteren van rentabiliteit en kapitaal-efficiëntie. De strategie heeft drie pijlers: focussen op de projecten-

portefeuille, vormgeven van de activiteitenportefeuille en creëren van de toekomstige portefeuille. Deze worden ondersteund door een stevige basis die bestaat uit twee lagen: cultuur en capaciteiten.

> Strategische doelstellingen

De visie van BAM is vertaald in specifieke doelen voor de drie deelterreinen Profit, Planet en People. De doelstellingen van BAM voor 2020 zijn het behalen van een rendement op werkzaam vermogen (ROCE) van meer dan 10 procent, het verhogen van de marge vóór belastingen naar tussen 2 en 4 procent, het verlagen van de vastgoedportefeuille tot onder € 500 miljoen en het verlagen van het werkkapitaal tot onder de -10 procent, het bereiken van een net positive impact op het milieu en een ongevalsfrequentie onder 3,5.

> Onderscheidende capaciteiten

De werkmaatschappijen verbeteren hun systemen, kennis en expertise voor selectie, tendering en uitvoering van projecten op grond van een gedegen data-analyse. Gelijktijdig wordt de synergie van de Groep ingezet op het gebied van onder meer business control, informatiemanagement, digitale bouw, inkoop en partnerrelaties en lokaal ondernemerschap om opdrachtgevers nog beter te bedienen. De Groep analyseerde alle belangrijke processen en ontwikkelde een zogenoemd 'target operating model' voor de succesvolle implementatie van de strategie.

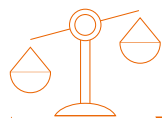
> BAM's unieke cultuur

De cultuur van de Groep zal verder worden versterkt door schaalbaar leren van tenders en projecten, meer voorspelbare prestaties, open samenwerking en eigen verantwoordelijkheid nemen bij uitdagingen en mogelijkheden.

1 — Doelstellingen 2020



Rendement op werkzaam vermogen
> 10%



Marge gecorrigeerd resultaat
2-4%

Vastgoed < € 500 miljoen



Veiligheidsstandaard
IF < 3.5



Net positive impact

Organisatie

> Business lines

De werkmaatschappijen van BAM zijn actief in de business lines Bouw en Vastgoed en Infra, evenals op het gebied van Publiek-private samenwerking. Europese thuismarkten van BAM zijn Nederland, België, het Verenigd Koninkrijk, Ierland en Duitsland. Verder realiseert de Groep projecten in Denemarken, Luxemburg en Zwitserland.

Bouw en Vastgoed

BAM kent utiliteitsbouwactiviteiten in alle thuismarkten, alsook in Zwitserland en Denemarken. Daarnaast realiseert BAM woningbouwprojecten, voornamelijk in Nederland en België. BAM International voert utiliteitsbouwprojecten uit, in het bijzonder in het Midden-Oosten en Indonesië.

BAM ontwikkelt commerciële vastgoedprojecten in Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Ierland en België. Grondgebonden woningen worden voornamelijk in Nederland ontwikkeld. BAM integreert de ontwikkeling en de bouw van deze projecten. De business line Bouw en Vastgoed telt ongeveer 9.000 medewerkers.

Infra

BAM voert infra-activiteiten uit in alle thuismarkten en in Luxemburg. BAM International realiseert civiel-technische werken in nichemarkten wereldwijd. De business line biedt werk aan ongeveer 10.000 medewerkers.

Publiek-private samenwerking

BAM is aanwezig in de Europese markt voor publiek-private samenwerkingsprojecten. Deze projecten leveren bouw- en terugkerende onderhoudsomzet voor de business lines. BAM heeft concessies voor wegen, spoorwegen, onderwijs, gezondheidszorg en overheidsgebouwen. BAM PPP heeft circa 100 medewerkers.

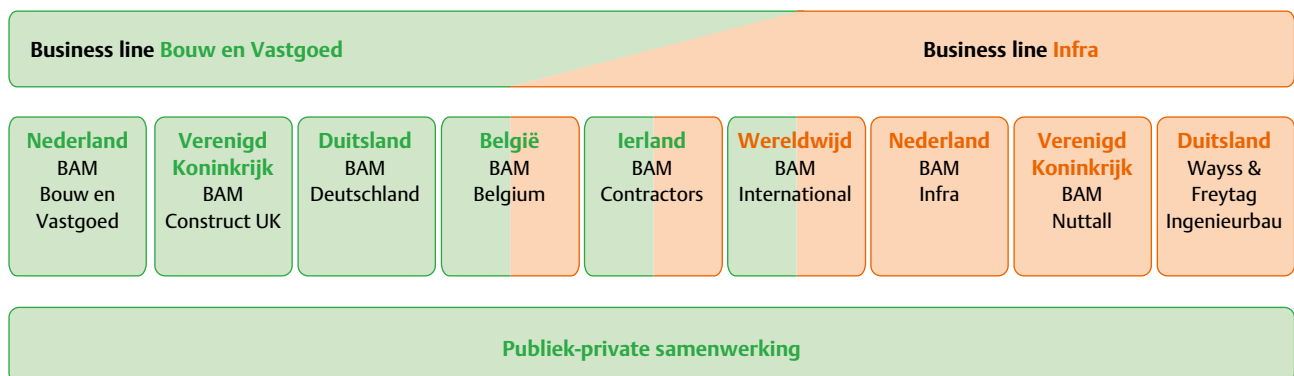
> Nieuwe businessmodellen

De unieke product-marktcombinatie en brede geografische aanwezigheid van BAM, evenals de relatie met opdrachtgevers, toeleveranciers en andere belanghebbenden, stellen de onderneming in staat om het potentieel van de Groep voortdurend uit te breiden en te verdiepen. BAM's strategische agenda 'Building the present, creating the future' (bestaande uit: focus projectenportefeuille, vormgeven aan activiteitenportefeuille en creëren van toekomstige portefeuille) wordt weerspiegeld in het business model van BAM.

In lijn met de strategische doelstelling van BAM om een toekomstige portefeuille te creëren, is in 2016 een startup-programma opgezet. Dit programma richt zich op het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen aan de rand van de huidige organisatie van BAM. Met behulp van de Lean Startup-methode ter begeleiding van het proces worden nieuwe bedrijfsmodellen op basis van digitale mogelijkheden verkend.






2 — Organizational structure

Januari 2017



Financiële resultaten

3 Doelstelling: Het behalen van een rendement op werkzaam vermogen van meer dan 10 procent

Doelstellingen	Prestaties	Voortgang
<p>Rendement op het werkzaam vermogen (ROCE) > 10 procent in 2020</p> <p> Om deze doelstelling te bereiken, moet het rendement hoger worden en het geïnvesteerde vermogen lager.</p>	ROCE steeg naar 2,8 procent in 2016 (2015: 0,2 procent).	○○●
<p>Prestatieindicatoren (KPI's)</p> <p> Winstgevendheid: BAM streeft ernaar om projectresultaten te behalen in de bandbreedte van 2 tot 4 procent.</p>	De marge op het gecorrigeerd resultaat vóór belastingen voor 2016 verbeterde tot 1,5 procent, een toename van 0,3 procentpunt ten opzichte van 2015.	○○●
<p> Werkzaam vermogen: Verbetering handelswerk-kapitaal-efficiency onder -/ 10 procent van de bedrijfsopbrengsten.</p>	De handelswerkkapitaal-efficiency verbeterde naar -/ 10 procent ultimo 2016 vergeleken met -/ 8,1 procent ultimo 2015.	○○●
<p> Werkzaam vermogen: Verlagen van de investering in de vastgoedportefeuille tot onder de € 500 miljoen.</p>	De desinvesteringen in de vastgoedportefeuille en overige activa bedroeg € 62 miljoen in 2016 (2015: € 95 miljoen). De totale vastgoedportefeuille bedraagt € 630 miljoen ultimo 2016.	○○●
<p> Verbeteren van de capital ratio naar 25 procent in 2020.</p>	De capital ratio bedroeg 19,7 procent ten opzichte van 21,2 procent ultimo 2015.	●○○

In 2016 heeft BAM goede voortgang geboekt bij de uitvoering van de strategie 'Building the present, creating the future'. Voor de projectportefeuille focust BAM op gedisciplineerde, data-gedreven projectaanbiedingen met aantrekkelijke projectmogelijkheden in de pijplijn. In de bedrijfsportefeuille heeft BAM een aantal niet-kernactiviteiten achter zich gelaten, de integratie van de Nederlandse bouw- en vastgoedactiviteiten voltooid en heroriënteert BAM zich op internationale infra- en Duitse bouwactiviteiten.

Ondanks enige tegenwind heeft BAM voor 2016 een robuust gecorrigeerd resultaat behaald dat, in lijn met BAM's prognose, hoger is dan het voorgaande jaar. BAM is doorgegaan met de risico-afbouw en het versterken van de financiële positie en BAM had een sterke positieve kasstroom, voornamelijk door verbetering van het werkkapitaal. BAM's rendement op het werkzaam vermogen – een belangrijke prestatie-indicator voor BAM's bedrijfsvoering – begint in de juiste richting te bewegen dankzij het hogere resultaat en lagere werkzaam vermogen.

> Managementsamenvatting

- Bedrijfsopbrengsten van € 6.976 miljoen, 6 procent lager dan in 2015, waarvan de helft van de afname valt toe te schrijven aan het zwakkere Britse pond;
- Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen van € 102,7 miljoen, 16 procent hoger dan in 2015;

- De orderportefeuille is in het jaar gedaald met € 1.300 miljoen (11 procent) tot € 10.200 miljoen. Van de gerapporteerde afname houdt een derde verband met valuta-effecten;
- Totale kasstroom boven € 100 miljoen voornamelijk door het verbeterde handelswerkkapitaal.

> Bedrijfsopbrengsten

De totale opbrengsten van BAM daalden in 2016 met € 447 miljoen (6 procent), voornamelijk toe te schrijven aan het zwakkere Britse pond. De Bouw- en Vastgoedsector rapporteerde een gemiddelde afname in bedrijfsopbrengsten van 1,7 procent, terwijl de bedrijfsopbrengsten van de sector Infra afnamen met 11 procent. Dit was met name het gevolg van negatieve valuta-effecten in het Verenigd Koninkrijk en bij BAM International door verlaagde activiteiten in de internationale olie- en gastmarkt.

> Orderportefeuille

Per 31 december 2016 bedroeg de orderportefeuille (orders voor de komende vijf jaar) € 10,2 miljard, wat een afname betekent van € 1,3 miljard (2015: toename van € 1,2 miljard). De gerapporteerde afname van de totale orderportefeuille houdt verband met de annulering van een groot project en voor € 445 miljoen met

valuta-effecten. Van de huidige orderportefeuille zal naar verwachting € 5,4 miljard (2015: € 5,9 miljard) worden uitgevoerd in 2017 en € 4,8 miljard (2015: € 5,6 miljard) in de jaren daarna. Daarbij heeft de Groep voor meer dan € 2,1 miljard (2015: € 2,3 miljard) orders in portefeuille voor de jaren na 2021. Daarbij gaat het hoofdzakelijk om lange termijn onderhoudscontracten voor pps-projecten.

> Winst per aandeel

Het aantal uitstaande gewone aandelen van BAM steeg in 2016 met 0,2 miljoen tot 270,6 miljoen aandelen per 31 december 2016, als gevolg van dividend minus de inkoop van aandelen voor het performance share plan. De (verwaterde) winst per aandeel was 17 cent (2015: 4 cent).

> Dividend

Het aangekondigde dividend van 9 eurocent per gewoon aandeel (in liquide middelen of in aandelen) voor 2016 (2015: 2 eurocent) zal worden voorgesteld aan de aandeelhouders op de jaarlijkse algemene vergadering, die plaatsvindt op 19 april 2017. Het voorgestelde dividend is in lijn met het dividendbeleid dat zich richt op een payout-ratio tussen 30 en 50 procent van het nettoresultaat. Het dividendrendement bedraagt 2,1 procent gebaseerd op de slotkoers van 2016 (2015: 0,4 procent).

> Netto-liquiditeiten

De netto-liquiditeiten bedragen per 31 december 2016 € 739 miljoen (2015: € 637 miljoen), waarvan € 223 miljoen (2015: € 181 miljoen) betrekking heeft op het Groepsaandeel in de netto-liquiditeiten in samenwerkingsverbanden.

> Leningen

De rentedragende schulden bedragen per 31 december 2016 € 612 miljoen (2015: € 597 miljoen), waarvan € 368 miljoen (2015: € 319 miljoen) non-recourse schuld. De toename in 2016 wordt veroorzaakt door non-recourse schuld. De non-recourse leningen voor pps-projecten stegen met € 79 miljoen (2015: afname € 11 miljoen) wegens pps-investeringen. De non-recourse leningen voor vastgoedontwikkeling daalden met € 30 miljoen (2015: afname € 46 miljoen), hoofdzakelijk als gevolg van desinvesteringen in de loop van het jaar en daaruit resulterende schuldaflossingen.

Op 31 december 2015 was een netto-kaspositie bereikt van € 127 miljoen (2015: € 40 miljoen netto kaspositie) en bevat netto-liquiditeiten minus leningen van € 612 miljoen (2015: € 597 miljoen).

De Groep heeft twee kredietfaciliteiten in 2016 geherfinancierd. De achtergestelde lening met een nominale waarde van € 125 miljoen is vervangen door achtergestelde converteerbare obligaties ter hoogte van hetzelfde bedrag. De obligaties zijn converteerbaar

Kerngegevens

<i>(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)</i>	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten	6.976	7.423
Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen	102,7	88,2
Marge (%)	1,5	1,2
Resultaat vóór belastingen	60,1	13,3
Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	46,8	10,2
Orderportefeuille	10.193	11.480
Winst per aandeel	17 cent	4 cent
Dividendvoorstel	9 cent	2 cent

Resultaat vóór belastingen

<i>(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)</i>	2016	2015
Voortgezette activiteiten		
Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen, afschrijvingen en amortisatie	167,1	158,7
Afschrijvingen en amortisatie	(64,4)	(70,5)
Gecorrigeerd resultaat vóór belastingen	102,7	88,2
Bijzondere waardeverminderingen	(50,7)	(39,1)
Herstructurering	(33,5)	(38,6)
Eenmalige pensioenbaten	41,6	2,8
Resultaat vóór belastingen	60,1	13,3
Belastingen	(10,9)	(2,3)
Nettoresultaat	49,2	11,0
Minderheidsbelang	2,4	0,8
Nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	46,8	10,2

Financiële positie

<i>(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)</i>	2016	2015
Netto-liquiditeiten	739	637
Rentedragende schulden	(612)	(597)
Netto-schuldpositie	127	40
Plus: non-recourse schulden	368	319
Recourse netto-schuldpositie	495	359
Vaste activa	1.446	1.507
Netto-werkkapitaal	(456)	(340)
Eigen vermogen	834	902
Garantievermogen	947	1.026
Balanstotaal	4.812	4.852
Capital ratio (%)	19,7	21,2

naar gewone aandelen van BAM met een nominale waarde van € 0,10 per stuk. De obligaties zijn achtergesteld aan de betalingsverplichtingen van BAM. De obligaties zijn voorzien van een jaarlijkse couponrente van 3,5 procent halfjaarlijks uit te keren en kennen een conversieprijs van € 5,2245, wat gelijk is aan een premie van 32,5 procent in vergelijking met de volume-gewogen gemiddelde koers van de aandelen genoteerd op de Euronext effectenbeurs in Amsterdam tussen het openen van de handel op 6 juni 2016 en de prijsstelling. De terugbetaling van de obligaties zal op of rond 13 juni 2021 tegen de nominale waarde plaatsvinden.

Bij uitvoering van de conversierechten ontvangen obligatiehouders aandelen voor de op dat moment geldende conversieprijs. BAM heeft de optie om een beroep te doen op alle, maar niet een aantal, uitstaande obligaties voor hun nominale waarde plus rente van 28 juni 2019, als de waarde van het aandeel van BAM voor een specifieke tijdsduur de prijs overstijgt van 30 procent of hoger dan de conversieprijs.

In november 2016 heeft de Groep overeenstemming bereikt met een banksyndicaat over de vernieuwing van de doorlopende kredietlijn voor een bedrag van € 400 miljoen tot 31 maart 2022. Deze nieuwe faciliteit vervangt de faciliteit van € 417,5 miljoen die op 30 januari 2018 zou aflopen. De kwalitatieve voorwaarden van de faciliteit zijn vergelijkbaar met de voorgaande faciliteit; de kredietmarge en bereidstellingsprovisie zijn verbeterd. Ultimo 2016 werd de gecommiteerde gesyndiceerde kredietfaciliteit niet gebruikt, gelijk aan 2015.

Leningen

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)	2016	2015
Non-recourse schuld		
Publiek-private samenwerking	274	195
Vastgoed	86	116
Overige	8	8
	<u>368</u>	<u>319</u>
Achtergestelde lening	-	124
Achtergestelde converteerbare obligaties	113	-
Recourse schuld		
Publiek-private samenwerking	50	53
Vastgoed	74	87
Financiële lease	7	15
	<u>244</u>	<u>279</u>
Leningen	<u>612</u>	<u>597</u>

De netto recourse-schuldpositie, die deel uitmaakt van het recourse leverage ratio in het kader van de financiële regelingen van BAM en die voor het merendeel bestaat uit overbruggingskredieten voor pps-projecten en vastgoedleningen op recourse basis minus liquide middelen, bedroeg per 31 december 2016 € 495 miljoen, € 136 miljoen hoger in vergelijking met 2015.

> Netto-geïnvesteed vermogen

Vaste activa

Per saldo namen de vaste activa in het jaar af met € 61 miljoen (2015: toename € 38 miljoen).

Aangezien de jaarlijkse afschrijvingen gedeeltelijk werden gecompenseerd door de netto-investeringen in het jaar, daalde de boekwaarde van materiële vaste activa met € 22 miljoen tot € 270 miljoen. Het grootste deel van de investeringen en desinvesteringen hadden betrekking op machines en installaties in de sector Infra.

De post immateriële activa bestaat voornamelijk uit goodwill met een boekwaarde van € 379 miljoen, een afname van € 27 miljoen ten opzichte van 2015, als gevolg van de lagere Britse pond met een effect van € 23 miljoen. Daarnaast is een bedrag van € 4 miljoen afgestoten wegens de desinvestering van Heiligers. Goodwill wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen en dit heeft niet geresulteerd in een waardevermindering. Uit de gevoeligheidsanalyses bleek dat er nog een beperkte 'headroom' overblijft voor een Duitse kasstroomgenererende eenheid, die een bedrag van € 12 miljoen goodwill vertegenwoordigt, bij een negatieve wijziging van 50 basispunten in de disconteringsvoet en/of de groeivoet buiten de geforecaste periode.

De langlopende pps-vorderingen zijn in 2016 gestegen van € 284 miljoen naar € 359 miljoen, hoofdzakelijk vanwege de voortgang bij de bouw van onderhanden pps-projecten (€ 190 miljoen) gecompenseerd door de overdracht van twee projecten aan de joint venture met PGGM (€ 87 miljoen). In 2016 zijn geen pps-vorderingen geclassificeerd als vaste activa aangehouden voor verkoop aan de PGGM joint venture (2015: een project voor een bedrag van € 39 miljoen).

De boekwaarde van deelnemingen en joint ventures (berekend volgens netto-vermogenswaarde) en overige financiële activa nam in het jaar af met € 8 miljoen (van € 94 miljoen tot € 86 miljoen), respectievelijk nam af met € 6 miljoen (van € 98 miljoen tot € 92 miljoen). De toename van overige financiële activa omvat een terugboeking van bijzondere waardeverminderingen van € 2 miljoen.

Netto-werkkapitaal

Het netto-werkkapitaal (exclusief netto-liquiditeiten en kortlopende leningen) bedroeg per 31 december 2016 € 456 miljoen negatief (2015: € 340 miljoen negatief). De bruto-investeringen in vastgoed zijn in 2016 verminderd met € 110 miljoen tot € 630 miljoen, als gevolg van de verkoop van vastgoed, desinvesteringen en een bijzondere waardevermindering van € 48 miljoen (2015: € 37 miljoen). De netto-investeringen in vastgoedontwikkeling bedroegen, rekening houdend met daaraan gerelateerde leningen, € 475 miljoen (2015: € 544 miljoen).

De verdere verbetering van netto werkkapitaal in 2016 was vooral te danken aan een verbetering van de voorfinanciering op projecten.

> Eigen vermogen en garantievermogen

Het eigen vermogen is in 2016 gedaald met € 68 miljoen tot € 834 miljoen op 31 december 2016. Deze afname wordt veroorzaakt door actuariële verliezen op pensioenen (€ 53 miljoen) door de lagere disconteringsvoet en valuta-effecten (€ 66 miljoen), gedeeltelijk gecompenseerd door het netto-jaarresultaat van het jaar van € 47 miljoen.

Het garantievermogen omvat tevens de nieuwe achtergestelde converteerbare obligaties van € 112,5 miljoen (2015: € 125 miljoen achtergestelde lening, reeds afgelost). Het verschil tussen de nominale waarde van de converteerbare obligaties van € 125 miljoen en de gerapporteerde waarde van € 112,5 miljoen betreft de waardering van het conversierecht en transactiekosten.

> Solvabiliteit

Op 31 december 2016 bedraagt de capital ratio 19,7 procent (2015: 21,2 procent), bepaald op basis van het garantievermogen. De capital ratio is gedaald wegens het lagere garantievermogen bij een stabiel balanstotaal. De recourse solvabiliteit, de ratio volgens de bankconvenanten, nam licht af tot 29,0 procent op 31 december 2016 (2015: 29,3 procent), ruimschoots hoger dan het vereiste minimum van 15 procent.

> Overige significante mutaties in balansposten

Pensioenen

De pensioenverplichting bedraagt op 31 december 2016 € 82 miljoen, een toename van € 5 miljoen ten opzichte van 2015, voornamelijk door wijzigingen van de actuariële aannames, in het bijzonder de toegepaste disconteringsvoet. In 2016 was sprake van

een eenmalige pensioenbate van € 42 miljoen in verband met aanpassingen van het pensioenplan in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Ierland.

Voorzieningen

De voorzieningen, anders dan voor pensioenen, namen licht af met € 8 miljoen tot € 142 miljoen (2015: € 150 miljoen), voornamelijk wegens de vrijval van een dividendvoorziening in verband met de desinvestering van Van Oord. De reorganisatievoorziening nam toe met € 1 miljoen en bedroeg op 31 december 2016 € 42 miljoen. In het boekjaar werden aanvullende reorganisatievoorzieningen gevormd door zowel organisatorische veranderingen als markt-omstandigheden en was er sprake van een vrijval van ongebruikte voorzieningen van totaal € 34 miljoen, hoofdzakelijk in Nederland. Betalingen uit hoofde van reorganisaties bedroegen € 33 miljoen en hadden voornamelijk betrekking op het Back-in-shape-programma.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

Het saldo van de latente belastingpositie in de balans is een vordering van € 223 miljoen (2015: € 221 miljoen). Dit komt hoofdzakelijk voort uit compensabele belastingverliezen in Nederland en Duitsland. De waardering per 31 december 2016 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 passiva aangehouden voor verkoop

De activa en passiva aangehouden voor verkoop bedroegen op 31 december 2016 € 40 miljoen (2015: € 42 miljoen) respectievelijk € 4 miljoen (2015: € 46 miljoen) en zijn volledig toe te schrijven aan de voorgestelde verkoop van alle 47 projectontwikkelingsposities in het noordoostelijke deel van Nederland. In 2015 waren de activa en passiva bestemd voor verkoop volledig toe te schrijven aan één pps-project, dat is overgedragen aan de joint venture met PGGM in 2016.

Herstel en onderhoud
Tower Bridge, Londen.
BAM Nuttall.



Resultaten per sector

Met ingang van het vierde kwartaal van 2016 heeft BAM de sectoren waarover de onderneming rapporteert, gewijzigd om aan te sluiten bij de uitvoering van de strategie. De tien werkmatschappijen rapporteren nu in drie sectoren: Bouw en Vastgoed, Infra en Publiek-private samenwerking. De bouw- en vastgoedactiviteiten worden nu gemanaged en gerapporteerd als één geïntegreerde business line. Daarnaast zijn sommige activiteiten in Ierland, België en bij BAM International die eerder onder Infra waren ingedeeld, geherclassificeerd onder Bouw en Vastgoed. De vergelijkende cijfers voor 2015 zijn aangepast. De rapporterende sector Pps bleef ongewijzigd.

Bouw en Vastgoed

(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)	2016	2015
Opbrengsten	4.124	4.202
Gecorrigeerd resultaat vóór belasting	3,5	15,1
Marge (%)	0,1	0,4
Orderportefeuille	6.264	6.559

Bedrijfsopbrengsten in de sector Bouw en Vastgoed waren € 4.124 miljoen. Dit was € 78 miljoen lager in vergelijking met 2015 als gevolg van de impact van het Britse pond (-€ 157 miljoen). De opbrengsten stegen in het Verenigd Koninkrijk, Ierland en Nederland. Er was een terugval in opbrengsten in Duitsland als gevolg van uitstel van projecten en de heroriëntering van de activiteiten in specifieke regio's. De omzet in België lag lager door minder vastgoedtransacties.

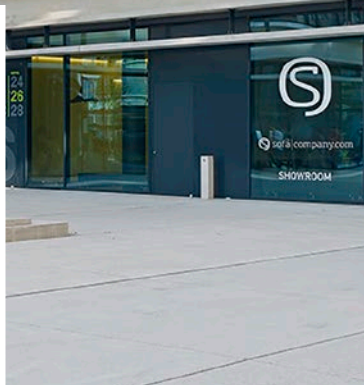
Het totale sectorresultaat was € 3,5 miljoen inclusief een vastgoedresultaat van € 26,7 miljoen, door voornamelijk de resultaten van commercieel vastgoed in het Verenigd Koninkrijk en Ierland. De winstgevendheid van de Nederlandse utiliteitsbouw is in 2016 hersteld. Er was een verlies in Duitsland van € 33,3 miljoen voor het gehele jaar als gevolg van lagere volumes, afrekening van oude projecten en faillissementen van onderaannemers. Naar verwachting zal dit bedrijf in 2017 weer winstgevend zijn. De Nederlandse woningverkoop (2.158) waren grotendeels in lijn met het voorgaande jaar (2.187). Ondanks de groeiende vraag naar nieuwbouwwoningen waren ontwikkelingsmogelijkheden beperkt door achterblijvende capaciteit bij gemeenten ten aanzien van vergunningen en bestemmingsplannen. De marges op woningontwikkeling bleven laag.

De orderportefeuille ultimo jaar was € 295 miljoen lager, grotendeels veroorzaakt door het zwakkere pond (-€ 236 miljoen) en de marktomstandigheden in de Nederlandse utiliteitsbouw. De orderportefeuille in het Verenigd Koninkrijk was op basis van een constante wisselkoers enigszins lager. De orderportefeuille in andere landen was hoger.

De totale vastgoedinvesteringen namen af met € 110 miljoen tot € 630 miljoen ultimo 2016. Deze investeringen werden gefinancierd met € 69 miljoen recourse vastgoedleningen (ultimo 2015: € 80 miljoen) en € 86 miljoen non-recourse projectgerelateerde vastgoedleningen (ultimo 2015: € 116 miljoen).



Kantorenproject Tic Tric Trac,
Zürich. BAM Swiss.



Infra

<i>(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)</i>	2016	2015
Opbrengsten	2.899	3.260
Gecorrigeerd resultaat vóór belasting	83,4	66,6
Marge (%)	2,9	2,0
Orderportefeuille	3.950	4.895

In de sector Infra verminderden de opbrengsten met € 361 miljoen tot € 2.899 miljoen, waarvan € 94 miljoen valuta-effect. Dit was het gevolg van lagere opbrengsten uit de grote multi-disciplinaire projecten in het Verenigd Koninkrijk, bij BAM International en in België. De opbrengsten in Nederland stegen met 6 procent. De marges in BAM's thuismarkten waren boven de 2 procent. Hoewel het totale projectresultaat bij BAM International positief was, maakte het bedrijf verlies door een lagere omzet en hogere tenderkosten in samenhang met de heroriëntering op geselecteerde onshore markten. Het verschil in orderportefeuille voor de sector van -€ 945 miljoen kwam vooral door negatieve valuta-effecten, de projectannulering in België in het eerste kwartaal 2016 en ongunstige marktomstandigheden in België en de internationale olie- en gasmarkt. De orderportefeuille in het Verenigd Koninkrijk nam af. Het percentage verworven omzet voor 2017 per jaareinde ligt op hetzelfde niveau als in het voorgaande jaar.

Publiek-private samenwerking

<i>(x € 1 miljoen, tenzij anders vermeld)</i>	2016	2015
Opbrengsten	197	185
Gecorrigeerd resultaat vóór belasting	17,1	18,7
Orderportefeuille	342	558
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	103	97
Return on equity (%)	16,6	19,3

De sector Publiek-private samenwerking kende opnieuw een goed jaar met een stabiel gecorrigeerd resultaat vóór belastingen met een gezond rendement op het eigen vermogen. Het resultaat werd gedreven door goede operationele resultaten uit de projectportefeuille, succesvolle herfinanciering van een aantal projecten en boekwinst uit de overdracht van projecten aan de joint venture met PGGM.

Het succes van de joint venture wordt weerspiegeld door het besluit van PGGM in 2016 de commitment te verhogen. De totale gecommiteerde financiering aan de joint venture bedraagt nu € 775 miljoen.

Ondanks dat er in 2016 geen nieuwe projecten zijn toegevoegd aan de portefeuille en de verwachtingen voor 2017 enigszins lager liggen dan voorgaande jaren, is de pijplijn met actieve en aanstaande biedingen gezond met drie grote aanbiddingen die zijn gestart in het vierde kwartaal van 2016 tezamen met een stabiele stroom van nieuwe kansen die naar verwachting gedurende 2017 tot uiting komen.

Eind 2016 bedroeg het aantal pps-projecten in de portefeuille 44, waarvan BAM PPP in 40 een vermogensbelang heeft. Voor de overige vier projecten verleent BAM PPP uitsluitend asset-management diensten.

Twee projecten bereikten 'financial close' in 2016:

- A94 weg (A94), Duitsland
- N25 weg (N25), Ierland

De projecten van BAM PPP zijn verspreid over de Europese markten van de Groep, waarbij de projectvergoeding hoofdzakelijk is gebaseerd op beschikbaarheid. 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 2016 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.




Renovatie start- en landingsbaan
vliegveld Eindhoven.
BAM Infra.

Sociale prestaties


 Veiligheid


 Human Resources


 Enhancing lives


4 — Ambitie: toegevoegde waarde bieden aan klanten, medewerkers, zakenpartners en de samenleving


Doelstellingen

 Het volledig integreren van veiligheid in de dagelijkse activiteiten om daarmee een BAM ongevalsindex (IF BAM) van 4,5 voor 2016 en $\leq 4,0$ voor 2017 te bereiken.

 BAM-waarden implementeren in de werkmaatschappijen in 2017.

 Programma starten voor ontwikkeling leiderschap voor top management in 2019.

 Olympus: starten ontwikkelingsprogramma project-management voor top projectmanagers in 2018.

 Verbeteren van een miljoen levens in lokale gemeenschappen tegen 2020.

Prestaties

IF BAM van 4,8.

De BAM-waarden zijn besproken met alle managementteams

BAM analyseerde de huidige ontwikkelingsprogramma's in werkmaatschappijen.

Seminars met top projectmanagers zijn gehouden. Aanbieders van ontwikkelingsprogramma's zijn geselecteerd.

Ontwikkelen van een Groepsoverkoepelende strategie (inclusief ontwikkeling van rapportage) om de totale sociale impact van de Groep te meten.

Voortgang

● ○ ○ ○

○ ○ ●

○ ○ ●

○ ○ ●

○ ● ○ ○

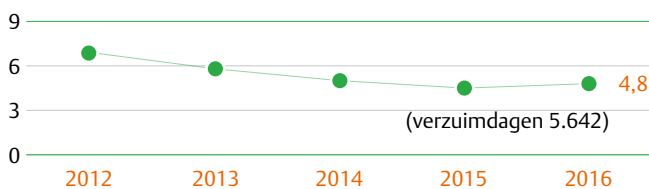
5 — Diversiteit: man-vrouw ratio per thuisland

(in % van het totale aantal werknemers)



	2016		2015	
	man	vrouw	man	vrouw
Nederland	89	11	89	11
Verenigd Koninkrijk	76	24	77	23
België	89	11	90	10
Duitsland	79	21	79	21
Ierland	74	26	75	25
Rest van de wereld	95	5	96	4

6 — Ongevalsex (IF BAM) BAM Groep



LNG-overslagsteiger nabij Onslow, Australië.
BAM International,
BAM Infraconsult.

Milieuprestaties



Klimaatpositief

Resource-positief

7 — Ambitie: het bereiken van een 'net positive impact' op klimaat en natuurlijke hulpbronnen

Doelstellingen	Prestaties	Voortgang
Behalen van relatieve emissiereductie van 25 procent in scope 1, 2 en 3 in 2020.	BAM verminderde CO ₂ -emissies van 230 kiloton in 2015 naar 203 kiloton in 2016, een vermindering van 12 procent.	○○●
Opgenomen worden in de 'Climate A-list' van CDP (Carbon Disclosure Project)	In 2016 werd BAM opgenomen in de 'Climate A-list' van CDP.	○○●
Ten minste een product of dienst leveren dat bijdraagt aan bredere emissiereductie (CO ₂ -neutraal product).	BAM werkt aan een Groepsoverkoepelende rapportagemethode om CO ₂ -neutrale oplossingen vast te leggen voor projecten. Binnen de Groep zal dit worden uitgedragen.	○●○
Streven naar nul bouwafval in 2025.	BAM verminderde bouw- en kantoorafval van 161 kiloton in 2015 naar 148 kiloton in 2016, een aanzienlijke vermindering van 8 procent.	○●○
Leveren van ten minste een circulair project, product of dienst van BAM in elke werkmaatschappij in 2020.	BAM ontwikkelt een Groepsoverkoepelende methodologie om circulaire projecten, producten en diensten te registreren. Binnen de Groep zal dit worden uitgedragen.	○●○
Gebruiken van 100 procent duurzaam hout in 2020.	BAM heeft in Nederland 98 procent en in het Verenigd Koninkrijk 92 procent duurzaam hout toegepast.	○●○

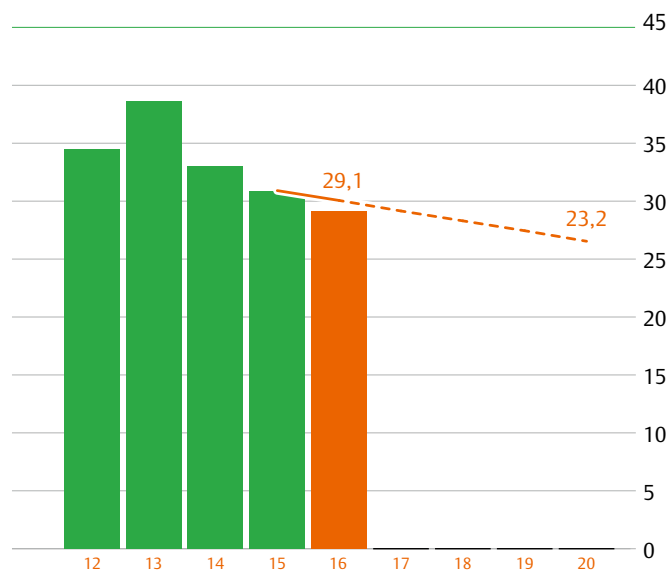
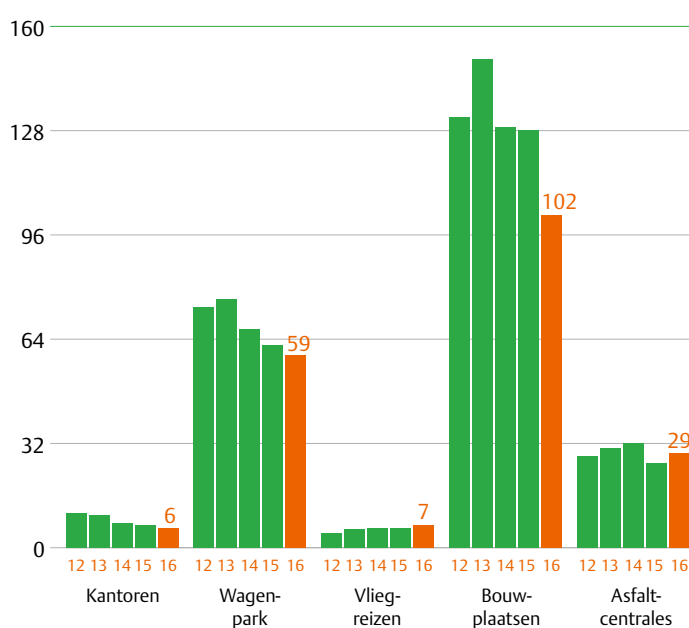
8 — CO₂-emissies per bron

(in kiloton)



9 — CO₂-intensiteit

(in ton per miljoen € omzet)



Raad van commissarissen



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

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: vicevoorzitter van de raad van commissarissen van SHV Holdings; lid van de raad van commissarissen van Koninklijke FrieslandCampina; lid van het bestuur van Stichting Instituut GAK. De heer Elverding werd in 2011 benoemd tot commissaris en in november 2011 tot voorzitter van de raad van commissarissen. Hij werd herbenoemd in 2015.

H. 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, lid van de Monitoring Commissie Accountancy (MCA). 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 honorair voorzitter van Electrabel. 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). Hij is professor economie aan de Universiteit van Leuven.

De heer Hansen werd in 2013 benoemd tot commissaris.

Rooster van aftreden voor de raad van commissarissen

Per januari 2016	Jaar van benoeming	Jaar van herbenoeming	Jaar van aftreden	Huidige termijn ¹
P.A.F.W. Elverding	2011	2019	2023	2
H.S. Scheffers	2009	2017	2021	2
J.-P. Hansen	2013	2017	2025	1
C.M.C. Mahieu	2011	2019	2023	2
H.L.J. Noy	2012	2020	2024	2
K.S. Wester	2011	2019	2023	2

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

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. In 2016 werd zij lid van de Management Board van Aegon. 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 en in 2015 herbenoemd als commissaris.

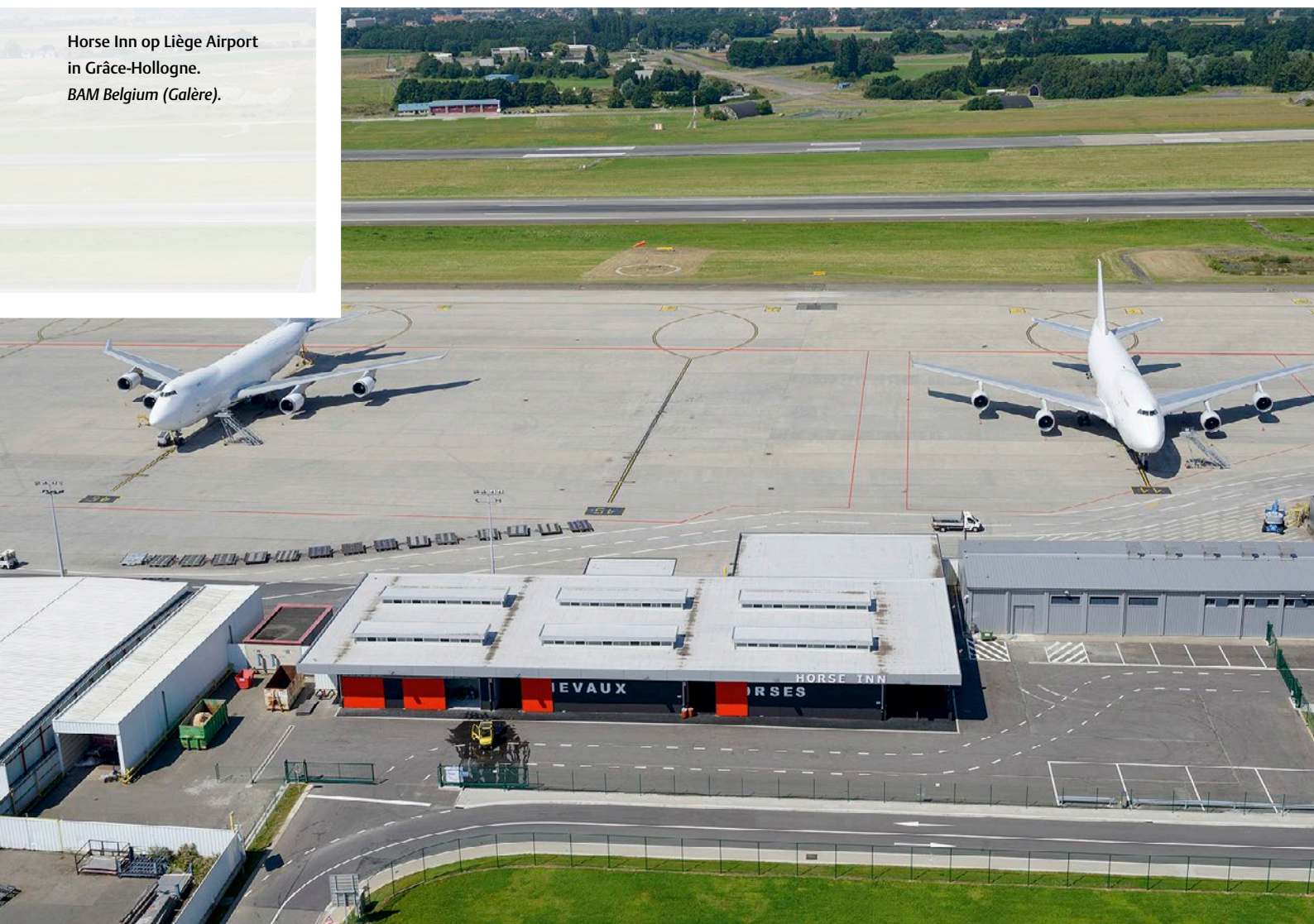
Ir. H.L.J. Noy (1951)

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 lid van de directie van de adviesdivisie in Nederland, 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 NV 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 NV; directievoorzitter van Stichting Administratiekantoor TKH Group; buitengewoon raadslid van de Onderzoeksraad voor Veiligheid. De heer Noy werd in 2012 benoemd en in 2016 herbenoemd 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. De heer Wester werd in 2011 benoemd en in 2015 herbenoemd tot commissaris.

Horse Inn op Liège Airport
in Grâce-Hollogne.
BAM Belgium (Galère).



Raad van bestuur

Ir. R.P. (Rob) 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 werkmaatschappijen binnen en buiten Nederland (waaronder Taiwan en Hongkong). Hij studeerde in 1994 cum laude af voor een MBA aan Twente School of Management. Tegelijkertijd volgde hij het Advanced Management Program aan Harvard Business School in Boston. In 2000 werd hij benoemd tot directeur van HBG Bouw en Vastgoed, gevolgd door de benoeming in 2002 tot directeur bij BAM Utiliteitsbouw en in 2005 tot directievoorzitter van BAM Woningbouw. De heer Van Wingerden is sinds 2008 lid raad van bestuur Koninklijke BAM Groep. In oktober 2014 werd hij gepromoveerd tot de positie van CEO en voorzitter raad van bestuur. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit. Informatie over het aandelenbezit van de heer Van Wingerden is opgenomen in het volledige Integrated report op pagina 110 en 111.

Andere functies: lid raad van commissarissen Koninklijke Saan; gouverneur van Bouwend Nederland; bestuurslid van De Bouwcampus, lid van de Taskforce Bouw; lid adviesraad DIMI (Delft Infrastructures & Mobility Initiative).

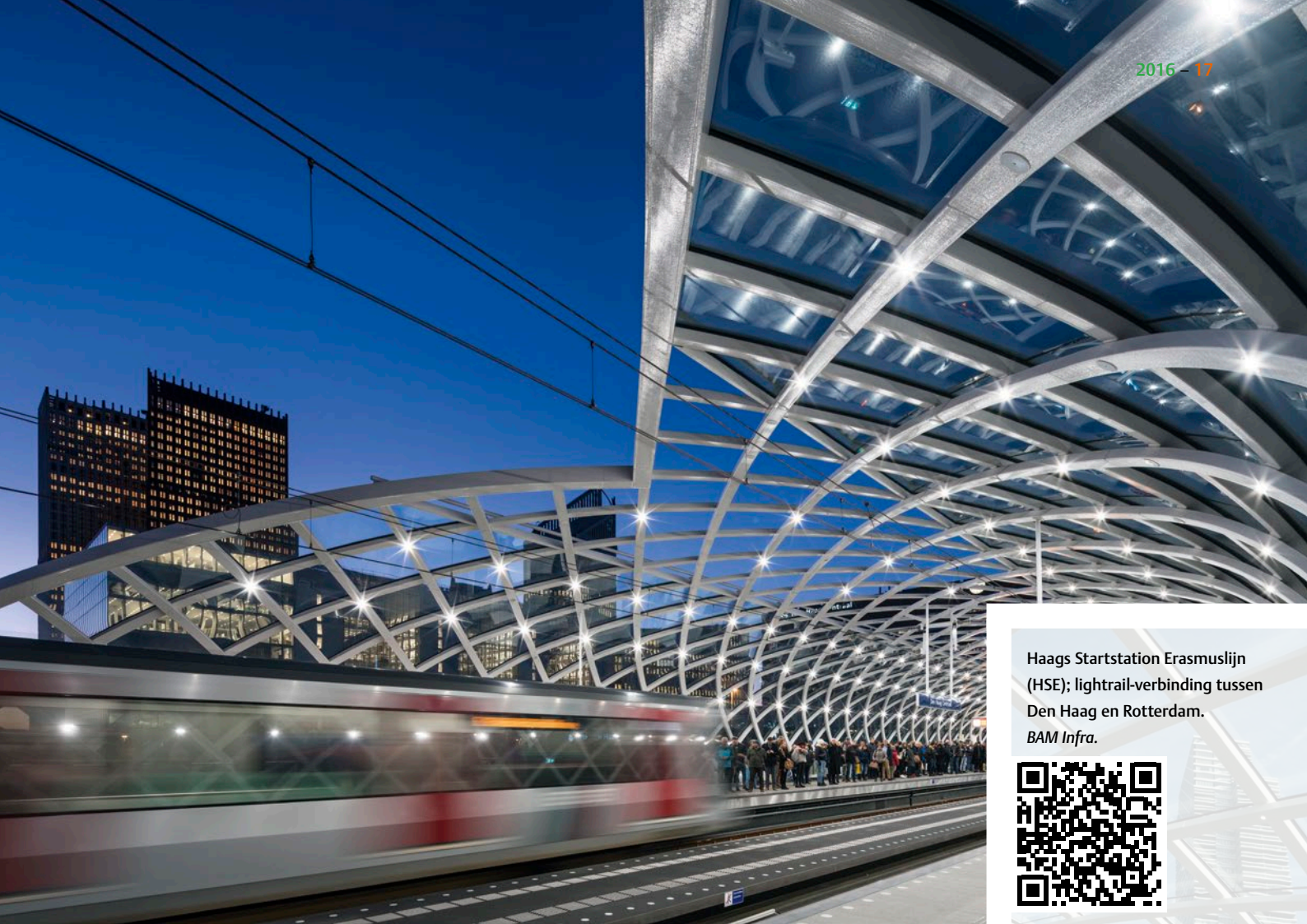
Ir. T. (Thessa) Menssen MBA (1967), CFO
Mevrouw Menssen studeerde af in 1990 in werktuigbouwkunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. Ze behaalde toen een mastertitel in bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Twente. In 1992 voegde mevrouw Menssen zich bij Unilever, waar ze tot 2006 diverse 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. Informatie over het aandelenbezit van mevrouw Menssen is opgenomen in het volledige Integrated report op pagina 110 en 111.

Andere functies: lid raad van commissarissen van PostNL; lid raad van commissarissen van FMO; lid raad van commissarissen van het Rotterdam Philharmonisch Orkest; lid monitoringcommissie van Talent naar de Top; lid raad van commissarissen van de Stichting Topvrouw van het jaar.

Ing. E.J. (Erik) Bax MBA (1957), COO
De heer Bax studeerde 'Engineering, building and construction' aan het Tilburg Institute for 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. Informatie over het aandelenbezit van de heer Bax is opgenomen in het volledige Integrated report op pagina 110 en 111.

Van links: Rob van Wingerden, Thessa Menssen en Erik Bax.





Haags Startstation Erasmuslijn
(HSE); lightrail-verbinding tussen
Den Haag en Rotterdam.
BAM Infra.



Van links: G. Cash (BAM Construct UK), T.M. Cullinane (BAM Contractors), S.C. Fox (BAM Nuttall), M. Koch (BAM Deutschland), G.K. Mazloumian (BAM International), K. Meade (BAM PPP), M. Peeters (BAM Belgium), M.H. Schimmel (BAM Infra Nederland), R. Vollebregt (BAM Bouw en Vastgoed), 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), A. Sundermeijer (directeur Group IT Koninklijke BAM Groep) en R. Zuidema (directeur Human Resources Koninklijke BAM Groep).



Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

(x € 1.000)

	Toelichting	2016	2015
Voortgezette activiteiten			
Opbrengsten	5	6.976.090	7.422.942
Grond- en hulpstoffen		(1.295.185)	(1.502.663)
Uitbesteed werk en andere externe kosten		(4.013.649)	(4.200.698)
Personeelskosten	24	(1.276.214)	(1.358.434)
Afschrijvingen en amortisatie	7,8	(64.449)	(70.527)
Bijzondere waardeverminderingen	25	(50.659)	(41.126)
Overige bedrijfskosten		(245.131)	(265.003)
Valutakoersverschillen		2.137	4.817
		<u>(6.943.150)</u>	<u>(7.433.634)</u>
Bedrijfsresultaat		32.940	(10.692)
Financieringsbaten	28	31.805	34.495
Financieringslasten	28	24.485	23.490
		7.320	11.005
Aandeel in het resultaat van deelnemingen en joint ventures	10	19.827	10.988
Aandeel in bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures	10,25	-	2.040
		<u>19.827</u>	<u>13.028</u>
Resultaat vóór belastingen		60.087	13.341
Winstbelastingen	29	(10.883)	(2.309)
Resultaat boekjaar uit voortgezette activiteiten		<u>49.204</u>	<u>11.032</u>
Beëindigde activiteiten			
Resultaat boekjaar uit beëindigde activiteiten		-	-
Nettoresultaat		<u>49.204</u>	<u>11.032</u>
Toerekenbaar aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		46.831	10.180
Minderheidsbelangen		2.373	852
		<u>49.204</u>	<u>11.032</u>
Winst per aandeel			
(x € 1,-)			
Gewoon			
Voortgezette activiteiten	30	0,17	0,04
Beëindigde activiteiten		-	-
		<u>0,17</u>	<u>0,04</u>
Na verwateringseffecten			
Voortgezette activiteiten	30	0,17	0,04
Beëindigde activiteiten		-	-
		<u>0,17</u>	<u>0,04</u>

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

(x € 1.000)

	Toelichting	2016	2015
Nettoresultaat		49.204	11.032
<i>Items die kunnen worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening, na belastingen</i>			
Reële waarde kasstroomafdekking		24.605	6.673
Belasting op de reële waarde kasstroomafdekking		(7.344)	(1.899)
Kasstroomafdekkingen	19	17.261	4.774
Reële waarde kasstroomafdekkingen in joint ventures		(24.308)	(1.489)
Belasting op de reële waarde kasstroomafdekkingen in joint ventures		6.979	846
Kasstroomafdekkingen in joint ventures		(17.329)	(643)
Valutaomrekeningsverschillen		(65.862)	26.344
<i>Items die niet worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening, na belastingen</i>			
Bruto ongerealiseerde actuariële resultaten	20	(62.559)	47.672
Belasting op ongerealiseerde actuariële resultaten		9.262	(10.579)
Netto ongerealiseerde actuariële resultaten		(53.297)	37.096
Overige niet-gerealiseerde resultaten		(119.227)	67.571
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		(70.023)	78.603
Toerekenbaar aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap		(72.111)	77.543
Minderheidsbelangen		2.088	1.060
		(70.023)	78.603
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap vloeien voort uit:			
Voortgezette activiteiten		(72.111)	77.543
Beëindigde activiteiten		-	-
		(72.111)	77.543

Geconsolideerde balans per 31 december

(x € 1.000)

	Toelichting	2016	2015
Vaste activa			
Materiële vaste activa	7	270.173	292.159
Immateriële vaste activa	8	389.992	416.052
Pps-vorderingen	9	296.395	279.074
Deelnemingen en joint ventures	10	85.866	94.052
Overige financiële vaste activa	11	92.044	98.488
Derivaten	19	-	979
Personeelsbeloningen	20	62.773	74.684
Latente belastingvorderingen	22	248.845	251.715
		<u>1.446.088</u>	<u>1.507.203</u>
Vlottende activa			
Voorraden	12	645.433	758.738
Handels- en overige vorderingen	13	1.934.542	1.891.776
Te vorderen winstbelasting		6.226	9.306
Derivaten	19	983	6.200
Liquide middelen	14	738.577	637.212
		<u>3.325.761</u>	<u>3.303.232</u>
Activa aangehouden voor verkoop	35	40.245	41.814
		<u>3.366.006</u>	<u>3.345.046</u>
Totaal activa			
		<u>4.812.094</u>	<u>4.852.249</u>
Eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap			
Aandelenkapitaal	15	839.311	839.311
Reserves	16	(170.252)	(104.536)
Ingehouden resultaten		165.191	167.372
		<u>834.250</u>	<u>902.147</u>
Minderheidsbelangen		5.061	3.638
Groepsvermogen		<u>839.311</u>	<u>905.785</u>
Langlopende verplichtingen			
Leningen	18	463.515	511.863
Derivaten	19	20.347	33.939
Personeelsbeloningen	20	144.708	151.731
Voorzieningen	21	86.058	84.933
Latente belastingverplichtingen	22	26.287	30.959
		<u>740.915</u>	<u>813.425</u>
Kortlopende verplichtingen			
Leningen	18	148.131	85.459
Handels- en overige schulden	23	3.004.428	2.895.821
Derivaten	19	4.354	16.749
Voorzieningen	21	55.805	65.258
Te betalen winstbelasting		14.817	23.290
		<u>3.227.535</u>	<u>3.086.577</u>
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	35	4.333	46.462
		<u>3.231.868</u>	<u>3.133.039</u>
Totaal eigen vermogen en verplichtingen			
		<u>4.812.094</u>	<u>4.852.249</u>
Garantievermogen	17	946.741	1.026.482

Geconsolideerd vermogensoverzicht

(x € 1.000)

	Toelichting	Toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap			Minderheidsbelangen	Groepsvermogen	
		Aandelen kapitaal	Reserves	Ingehouden resultaten			Totaal
Per 1 januari 2015		839.311	(134.873)	122.956	827.394	3.322	830.716
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		-	30.337	37.026	67.363	208	67.571
Nettoresultaat		-	-	10.180	10.180	852	11.032
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	30.337	47.206	77.543	1.060	78.603
Dividend	31	-	-	-	-	(743)	(743)
Inkoop van gewone aandelen		-	-	(3.092)	(3.092)	-	(3.092)
Op aandelen gebaseerde betalingen		-	-	302	302	-	302
Overige mutaties		-	-	-	-	(1)	(1)
		-	-	(2.790)	(2.790)	(744)	(3.534)
Per 31 december 2015		839.311	(104.536)	167.372	902.147	3.638	905.785
Kasstroomafdekkingen	19	-	(45)	-	(45)	(23)	(68)
Ongerealiseerde actuariële resultaten	20	-	-	(53.226)	(53.226)	(71)	(53.297)
Valutaomrekeningsverschillen		-	(65.671)	-	(65.671)	(191)	(65.862)
Overige niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen		-	(65.716)	(53.226)	(118.942)	(285)	(119.227)
Nettoresultaat		-	-	46.831	46.831	2.373	49.204
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	(65.716)	(6.395)	(72.111)	2.088	(70.023)
Uitgifte van achtergestelde converteerbare obligaties		-	-	7.852	7.852	-	7.852
Dividend	31	-	-	(1.978)	(1.978)	(540)	(2.518)
Inkoop van gewone aandelen		-	-	(2.529)	(2.529)	-	(2.529)
Op aandelen gebaseerde betalingen		-	-	606	606	-	606
Overige mutaties		-	-	263	263	(125)	138
		-	-	4.214	4.214	(665)	3.549
Per 31 december 2016		839.311	(170.252)	165.191	834.250	5.061	839.311

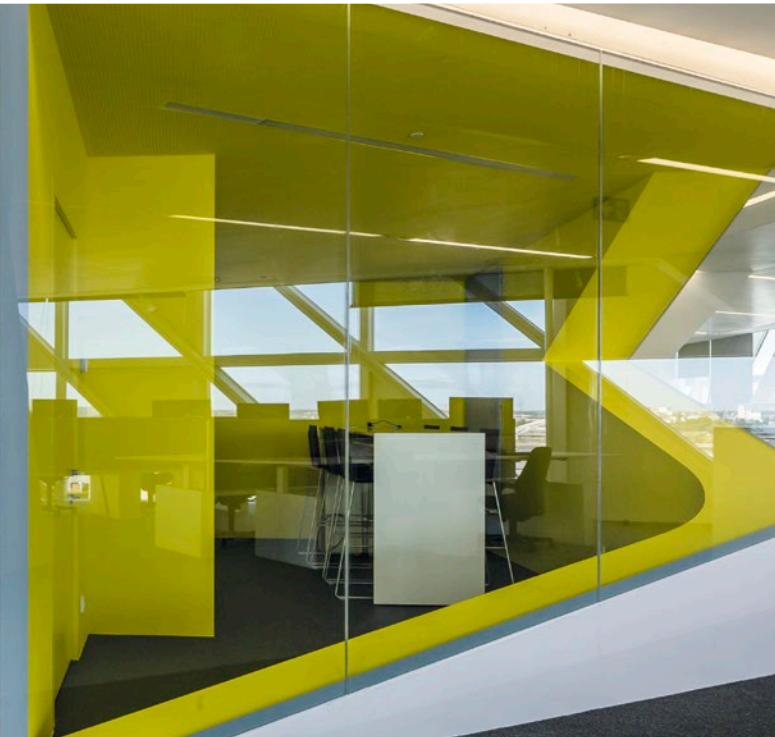
Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(x € 1.000)

	Toelichting	2016	2015
Nettoresultaat		49.204	11.032
Aanpassingen voor:			
- Belastingen	29	10.883	2.309
- Afschrijvingen materiële vaste activa	7	60.305	66.470
- Amortisatie immateriële vaste activa	8	4.144	4.057
- Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	7,25	2.213	1.452
- Bijzondere waardeverminderingen langlopende vorderingen	11,25	(196)	(949)
- Bijzondere waardeverminderingen immateriële vaste activa	8,25	833	3.298
- Bijzondere waardeverminderingen voorraden	12,25	47.809	37.325
- Aandeel in bijzondere waardeverminderingen in deelnemingen en joint ventures	10,25	-	(2.040)
- Resultaat op verkoop van groepsmaatschappijen		(270)	-
- Resultaat op verkoop pps-projecten	35	(4.400)	(5.207)
- Resultaat op verkoop materiële vaste activa		(6.291)	(4.594)
- Op aandelen gebaseerde betalingen	37	606	302
- Aandeel in resultaat van deelnemingen en joint ventures	10	(19.826)	(10.988)
- Financieringsbaten	28	(31.805)	(34.495)
- Financieringslasten	28	24.485	23.490
Ontvangen rente		10.866	11.828
Ontvangen dividend van deelnemingen en joint ventures	10	13.033	13.321
Mutaties in voorzieningen en pensioenen	20,21	(62.423)	(69.606)
Mutaties in werkkapitaal (exclusief liquide middelen)		176.425	91.083
Kasstroom uit operationele activiteiten		275.595	138.088
Betaalde rente		(38.468)	(38.274)
Betaalde winstbelasting		(14.473)	(10.023)
Netto-kasstroom uit gewone bedrijfsuitoefening		222.654	89.791
Investeringen in pps-vorderingen	9	(189.785)	(195.437)
Aflossingen van pps-vorderingen	9	35.048	63.820
Netto-kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		67.917	(41.826)
Verwerving van dochterondernemingen, na aftrek van de verworven liquiditeiten		(904)	-
Verwerving van materiële vaste activa	7	(61.927)	(64.644)
Opbrengst uit de verkoop van materiële vaste activa	7	16.004	27.567
Verwerving van immateriële vaste activa	8	(4.993)	(6.391)
Opbrengst uit de verkoop van immateriële vaste activa	8	-	918
Verstreckte langlopende vorderingen	11	(11.892)	(14.899)
Aflossingen van langlopende vorderingen	11	11.799	3.759
Investeringen in overige financiële vaste activa	10,11	(15.690)	(17.433)
Opbrengst uit verkoop van overige financiële vaste activa	10,11	3.357	837
Opbrengst uit verkoop van pps-projecten	35	16.600	35.000
Opbrengst uit verkoop van groepsmaatschappijen		(2.318)	-
Netto-kasstroom uit investeringsactiviteiten		(49.964)	(35.286)
Opname van leningen	18	312.216	214.239
Aflossing van leningen	18	(189.976)	(130.131)
Betaald dividend aan aandeelhouders van de vennootschap	31	(1.978)	-
Betaald dividend aan minderheidsbelangen		(540)	(743)
Inkoop van gewone aandelen voor performance share plan		(2.529)	(3.092)
Netto-kasstroom uit financieringsactiviteiten		117.193	80.273
Mutatie in netto-liquiditeiten		135.146	3.161
Netto-liquiditeiten aan het begin van het jaar	14	637.209	624.330
Mutatie netto-liquiditeiten inzake activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	35	(614)	(421)
Valutakoersverschillen op netto-liquiditeiten		(33.166)	10.139
Netto-liquiditeiten aan het einde van het jaar	14	738.575	637.209



Havenhuis, Antwerpen.
BAM Belgium (Interbuild).
Ontwerp: Zaha Hadid Architects.



Aandelen Koninklijke BAM Groep

> 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 2016 € 1,2 miljard (ultimo 2015: € 1,4 miljard).

> Koersverloop

De slotkoers van 2016 van het gewone aandeel bedroeg € 4,39. Dit was 14 procent lager dan de slotkoers van 2015 (€ 5,13). De wijziging in de AMX-index bedroeg -2 procent in 2016. Over de afgelopen vijf jaar steeg de koers van het aandeel BAM met circa 35 procent. Ter vergelijking: de AEX en de AMX-index zijn in dezelfde periode respectievelijk met 55 procent en 47 procent gestegen.

> Handelsvolume op Euronext Amsterdam

Het aantal verhandelde gewone aandelen bedroeg in het boekjaar 441 miljoen stukken (2015: 798 miljoen).

Gemiddeld zijn per handelsdag 1.717.000 gewone aandelen verhandeld (2015: 3.117.000). De waarde van de verhandelde aandelen in 2016 was €1.804 miljoen (2015: € 3.152 miljoen). Gemiddeld is in 2016 voor € 7,0 miljoen per handelsdag aan aandelen BAM verhandeld (2015: € 12,3 miljoen).

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

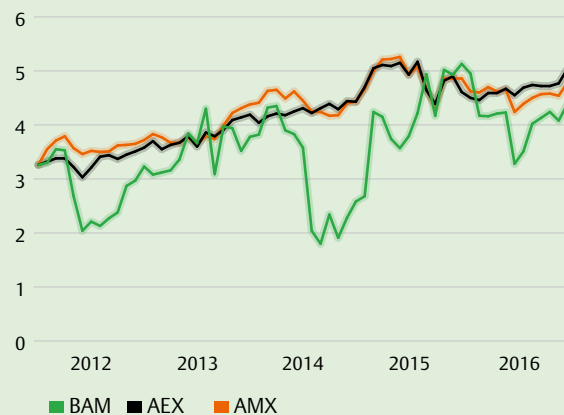
> Ontwikkeling aantal uitstaande aandelen

Het aantal uitstaande gewone aandelen is in 2016 met 227.601 toegenomen tot 270.621.583. Deze toename is enerzijds het gevolg van de inkoop van aandelen voor het langetermijnbeloningsplan en anderzijds de uitgave van aandelen voor dividend. Het gemiddeld aantal gewone aandelen in 2016 komt uit op 270.503.004 (2015: 270.956.691).

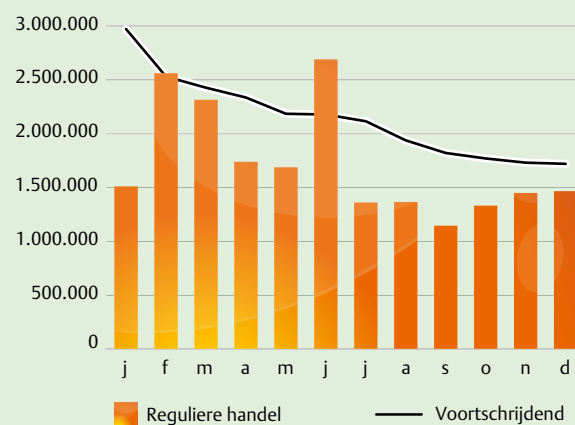
Volgens het AFM-register substantiële deelnemingen hebben vier institutionele beleggers reële belangen van 3 procent of meer. Binnen de meldingsdrempels kunnen echter mutaties zijn opgetreden.

> Tabel 10 toont de belangen van 3 procent of meer volgens het AFM-register substantiële deelnemingen.

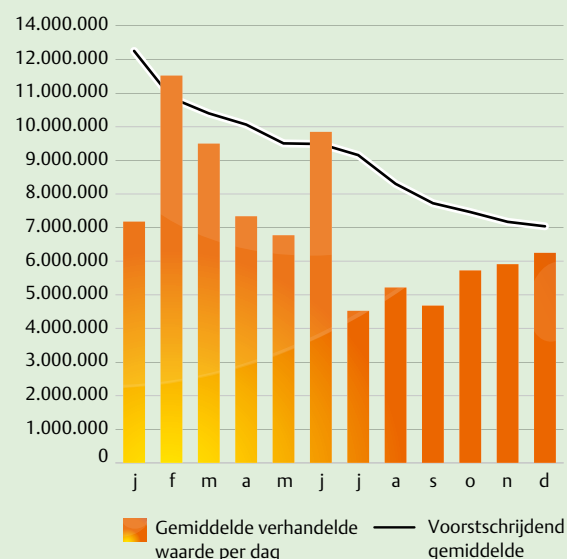
> Grafiek 1 toont het koersverloop van het gewone aandeel BAM over de afgelopen vijf jaar.



> Grafiek 2 toont de ontwikkeling van het gemiddelde aantal verhandelde gewone aandelen in 2016 op Euronext Amsterdam.



> Grafiek 3 toont de ontwikkeling van de gemiddelde waarde van de verhandelde gewone aandelen in 2016 op Euronext Amsterdam.



> Dividendbeleid

Dividendbeleid en dividendvoorstel 2016

BAM stelt een dividend voor van 9 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.

Achtergestelde converteerbare obligatielening

In juni 2016 heeft BAM de achtergestelde kredietlijn van € 125 miljoen vervangen door achtergestelde converteerbare obligaties (met een vervaldatum in 2021) ter hoogte van hetzelfde bedrag. Meer informatie omtrent de achtergestelde converteerbare obligatielening is opgenomen in het volledige Integrated Report op pagina 171 en 172.

> 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.

BAM publiceert kwartaalcijfers. De jaarcijfers en de halfjaarcijfers worden gepresenteerd tijdens analistenbijeenkomsten. De trading-updates van het eerste kwartaal en de eerste negen maanden worden gepresenteerd tijdens conference calls. De voertaal tijdens deze bijeenkomsten is Engels en kunnen live worden gevolgd via BAM's website.

Voor vragen of meer informatie over BAM kan men terecht op de website www.bam.com. 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@bam.nl, telefoon +31 (0)30 659 87 07.

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

	Belang in procenten 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
Danske Invest SICV	4,3	29 juni 2016	januari 2016

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

11 — Aantal uitstaande aandelen in 2016

	Gewoon	Totaal
Saldo per 1 januari 2016	270.393.982 99,8%	270.393.982 99,8%
Inkoop van aandelen voor LTB	588.170	588.170
Uitgave van aandelen voor dividend	815.771	815.771
Saldo per 31 december 2016	270.621.583 99,6%	270.621.583 99,6%

12 Aantallen gewone aandelen

(in € per aandeel, tenzij anders vermeld)

	2016	2015	2014	2013	2012 ¹
Aantal winstgerechtigde gewone aandelen ultimo jaar	270.621.583	270.393.982	270.998.957	269.424.089	241.524.914
Gemiddeld aantal gewone aandelen	270.503.004	270.956.691	270.394.899	245.951.992	238.193.212
Nettoresultaat	0,17	0,04	(0,40)	0,19	(0,77)
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten	0,17	0,04	(0,40)	0,15	(1,04)
Gemiddeld aantal winstgerechtigde gewone aandelen (<i>diluted</i>)	283.642.546	270.956.691	270.394.899	245.951.992	238.193.212
Aantal winstgerechtigde gewone aandelen ultimo jaar (<i>diluted</i>)	294.547.317	270.393.982	270.998.957	269.424.089	241.524.914
Nettoresultaat (<i>diluted</i>)	0,17	0,04	(0,40)	0,19	(0,77)
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten (<i>diluted</i>)	0,17	0,04	(0,40)	0,15	(1,04)
Kasstroom	0,60	0,44	0,33	0,67	1,26
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders	3,08	3,34	3,05	3,45	3,82
Dividend	0,09	0,02	-	0,05	0,10
Pay-out (<i>in procent</i>)	50	50	-	30	-
Dividendrendement (<i>in procent</i>) ²	2,1	0,4	-	1,4	3,1
Hoogste slotkoers	5,02	5,16	4,50	4,73	3,97
Laagste slotkoers	2,97	2,22	1,65	2,99	1,94
Koers op 31 december	4,39	5,13	2,58	3,78	3,23
Gemiddelde dagomzet (<i>in aantal aandelen</i>)	1.717.000	3.117.000	2.742.000	1.439.200	1.198.900
Beurswaarde ultimo jaar (<i>x € 1.000,-</i>) ³	1.193.267	1.387.121	698.093	1.019.321	779.401

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

² Op basis van koers ultimo jaar.

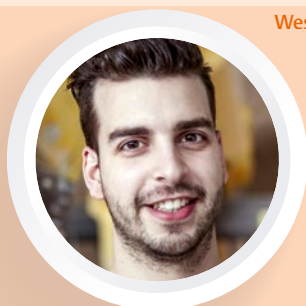
³ Op basis van totaal aantal uitstaande gewone aandelen.

> Financiële agenda

19 april 2017	Jaarlijkse algemene vergadering
11 mei 2017	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft
24 augustus 2017	Publicatie halfjaarcijfers 2017
9 november 2017	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft
22 februari 2018	Publicatie jaarcijfers 2017
18 april 2018	Jaarlijkse algemene vergadering
3 mei 2018	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft
23 augustus 2018	Publicatie halfjaarcijfers 2017
8 november 2018	Tussentijdse verklaring ex artikel 5:25e Wft

Stakeholders

In het Engelstalige Integrated Report van BAM zijn interviews opgenomen met enkele stakeholders van de Groep over digitalisering, innovatie en duurzaamheid. Hieronder enkele citaten:



Wessel van Beerendonk,
architect en co-founder Studio
RAP, Rotterdam

'De bouwindustrie heeft het vermogen om zichzelf een nieuwe impuls te geven'



'Digitalisering is nog maar net begonnen'

Salim Ismail, voorzitter
ExO Works, auteur van
Exponential Organizations
en oprichter van de
Singularity University,
San Francisco

Prof. Dr.Ing. Siri Krauß, hoogleraar aan de
Hochschule für Technik, faculteit Civiele
Techniek, Bouwfysica en Economie,
Stuttgart



'Informatie en inspiratie zijn doorslaggevend voor een noodzakelijke transformatie in de bouw'



Amar Hanspal, Senior Vice
President bij Autodesk,
San Francisco

'Digitalisering van de bouw-industrie is een doorlopend thema'



Julie Hirigoyen, Chief
Executive bij UK
Green Building
Council, Londen

'De rol van innovatie kan niet belangrijk genoeg zijn'

Maxime Verhagen,
voorzitter van
Bouwend
Nederland,
Zoetermeer



'We moeten voorop blijven lopen en de katalysator zijn'

Sofie Narinx, Associate
Partner bij IBM, Brussel



'De digitale transformatie zal nieuwe bedrijfsmodellen mogelijk maken'



ISO 26000



Koninklijke BAM Groep nv (BAM of de Groep) is een bouwconcern met tien werkmaatschappijen in vijf Europese thuismarkten en in specifieke markten wereldwijd. De werkmaatschappijen van BAM zijn actief in de business lines Bouw en Vastgoed en Infra, alsmede in Publiek-private samenwerking.

BAM's Europese thuismarkten zijn Nederland, België, het Verenigd Koninkrijk, Ierland en Duitsland. Bovendien realiseert de Groep projecten in Denemarken, Luxemburg en Zwitserland. De Groep heeft een wereldwijd verspreid netwerk van kantoren, dicht bij de opdrachtgevers.

BAM telt circa 19.500 medewerkers. Het aandeel BAM is genoteerd aan Euronext Amsterdam.

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

Telefoon (030) 659 89 88
info@bam.com
www.bam.com
Gevestigd te Bunnik.
Handelsregister Utrecht nummer 30058019.

Het volledige en officiële jaarverslag 2016 (Integrated report 2016) is in de Engelse taal. In geval van strijdigheid tussen de volledige Engelstalige versie en deze Nederlandstalige samenvatting is het Integrated report 2016 leidend.

Colofon

Opmaak: Boulogne Jonkers Vormgeving, Zoetermeer.

Druk: Veenman+, Rotterdam. Gedrukt op FSC®-gecertificeerd papier, Tom&Otto Silk van Antalis.



02-03.2017



Available on the
App Store

Volg ons op @BAMGroup_NL www.facebook.com/RoyalBAM