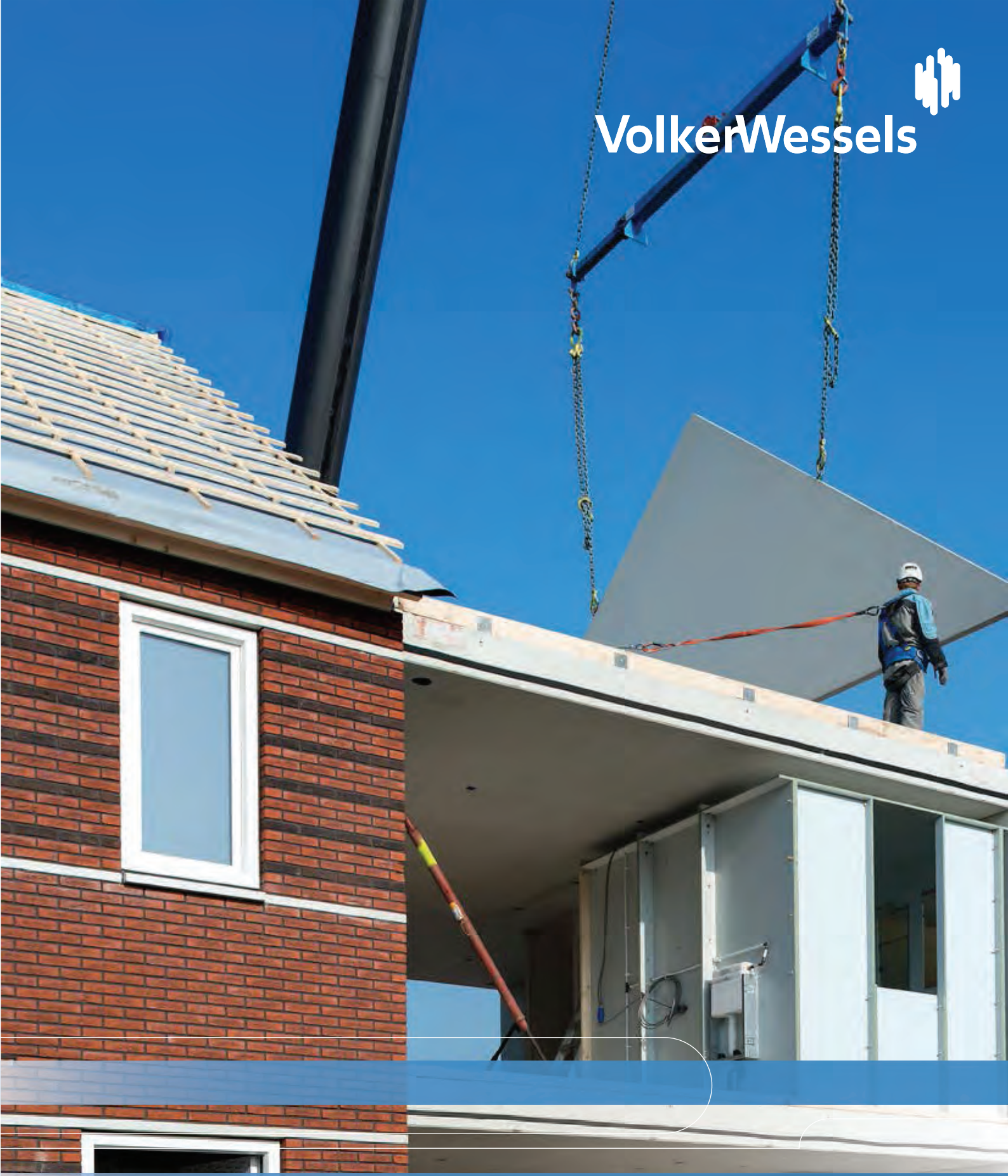




VolkerWessels



Jaarverslag 2014

VolkerWessels is de handelsnaam van Koninklijke Volker Wessels Stevin nv



MorgenWonen

MorgenWonen is assembleren op een industrieel platform, in een supersnelle bouwtijd. De woning wordt geassembleerd met hoogwaardige plug and play bouwdelen. Het resultaat is een duurzame woning van hoge kwaliteit. Onderhoudsarm. Energienota nul. Door de standaardisatie al geschikt voor projecten vanaf één woning. Op de foto het MorgenWonen-project in Rijen.

www.morgenwonen.nl



VolkerWessels

VolkerWessels – concernkantoor
Podium 9, 3826 PA Amersfoort
Postbus 2767, 3800 GJ Amersfoort

T +31 88 186 61 86
F +31 88 186 61 87
E informatie@volkerwessels.com
www.volkerwessels.com

Inhoudsopgave

Profiel, activiteiten en markten	4
Voorwoord	5
VolkerWessels in één oogopslag	6
Belangrijke ontwikkelingen in 2014	6
Vijf jaar VolkerWessels	7
Kerncijfers	8
Personalia Raad van Commissarissen	10
Personalia Raad van Bestuur	11
Strategische doelstellingen en resultaten	12
Algemeen	12
Strategie VolkerWessels	13
Resultaten 2014 VolkerWessels	13
Kernwaarden	16
Vooruitzichten	19
Risicobeheersing	21
Risicomangementfilosofie	21
Risicobereidheid	21
Risicoprofiel in relatie tot onze strategie	21
Interne risicobeheersings- en controlesystemen	25
Financiële resultaten	26
Verslag per sector	28
Bouw & Vastgoed Nederland	28
Infrastructuur Nederland	32
Energie & Telecom	36
Buitenlandse thuismarkten	42
Verslag van de Raad van Commissarissen	46
Verkorte jaarrekening	48
Bedrijvenoverzicht	52
Begrippenlijst	55
Colofon	56

Profiel, activiteiten en markten

VolkerWessels bouwt met circa 15.000 medewerkers in meer dan 100 werkmaatschappijen aan wonen, werken, mobiliteit, energie en telecom. Wij ontwikkelen, ontwerpen, bouwen, financieren, beheren en exploiteren en doen dat voor onze stakeholders: klanten, medewerkers, aandeelhouders, leveranciers en de maatschappij in brede zin.

Wij opereren in drie marktsectoren: Bouw & Vastgoed, Infrastructuur en Energie & Telecom en willen in deze sectoren een goed renderende onderneming zijn. Dat doen wij door op ondernemende wijze kansen te benutten, duurzame innovaties te introduceren en ruim baan te geven aan goede mensen om zich te ontwikkelen. VolkerWessels heeft de ambitie om waarde te creëren voor al haar stakeholders, door op een integere, veilige en duurzame wijze te werken.

VolkerWessels is actief in drie sectoren en richt zich op drie landen

Sectoren	Nederland*	Verenigd Koninkrijk	Canada/Verenigde Staten
BOUW & VASTGOED 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastgoedontwikkeling - Industriële bouw - Utiliteitsbouw - Woningbouw - Installatietechniek 	<ul style="list-style-type: none"> - Industriële bouw - Utiliteitsbouw 	<ul style="list-style-type: none"> - Gebiedsontwikkeling
INFRASTRUCTUUR 	<ul style="list-style-type: none"> - Civiele techniek - Wegenbouw - Spoorwegbouw - Verkeers- en railtechniek - Verkeers- en parkeer-management 	<ul style="list-style-type: none"> - Civiele techniek - Wegenbouw - Spoorwegbouw 	<ul style="list-style-type: none"> - Civiele techniek - Wegenbouw
ENERGIE & TELECOM 	<ul style="list-style-type: none"> - Energienetwerken - Telecomverbindingen (onshore & offshore) - Maritieme services 		



*Onder Nederland verstaan wij in dit verslag Nederland én België

Voor de individuele bedrijven per sector verwijzen wij naar het bedrijvenoverzicht vanaf pagina 92.

Voorwoord

In 2014 boekte VolkerWessels opnieuw een goed resultaat. De operationele winst (EBITDA) in 2014 groeide met € 37 miljoen tot € 228 miljoen, bij fractioneel lagere bedrijfsopbrengsten. De EBITDA marge is toegenomen van 4,2% in 2013 naar 5,2% in 2014. VolkerWessels behaalde in 2014 een nettoresultaat van € 121 miljoen, een toename van € 31 miljoen ten opzichte van 2013. De orderportefeuille heeft een omvang van € 5,8 miljard per 31 december 2014.

De cijfers zijn gerealiseerd ondanks moeilijke omstandigheden in een aantal belangrijke markten. Zo kampt onze sector Bouw & Vastgoed Nederland onverminderd met ongunstige marktomstandigheden. Hoewel we in het lagere segment van de woningmarkt voorzichtigte tekenen van herstel zien, blijven de omstandigheden in deze sector bijzonder uitdagend. In de kantorenmarkt is leegstand een structureel probleem. Moeizame financiering van projecten van onze opdrachtgevers is nog steeds geen uitzondering. Ook de sector Infrastructuur Nederland kampt met lastige marktomstandigheden waar dalende investeringen en budgetten in de publieke sector vooral op lokaal en provinciaal niveau leiden tot overcapaciteit in de markt. Dat resulteert in een ongezonde prijsdruk, waarbij prijsverschillen in aanbestedingen van meer dan 25% geen uitzondering zijn in 2014. Stevige verliezen in de infrastructuur zijn dan ook geen verrassing. Het resulteert ook in het accepteren van voor aannemers niet te beïnvloeden en daarmee onaantvaardbare risico's. De malaise in de sector zal de komende jaren dan ook aanhouden. VolkerWessels weigert mee te gaan in deze ongezonde trends in de markt. Ook de veranderende telecomsector kampt met margedruk. In het Verenigd Koninkrijk zorgen publieke investeringen in voornamelijk railinfra en bescherming tegen overstromingen voor beweging in de markt. Maar ook daar zijn de marges bescheiden. De condities en perspectieven in de (offshore) energiesector en onze andere internationale thuismarkt Alberta (Canada) zijn, ondanks de afhankelijkheid van de olieprijs, gezonder.

VolkerWessels is er ondanks de verschillende uitdagingen in 2014 opnieuw in geslaagd om binnen al onze sectoren een positief operationeel resultaat te behalen. Een prestatie die onder andere gedragen wordt door de bereidheid om duurzaam te innoveren en gericht te investeren. Al worden die inspanningen door een verstoorde balans tussen risico's en rendement lang niet altijd naar rato beloond. In de huidige markt kun je alleen winnen door niet te verliezen. VolkerWessels focust daarom voortdurend op ondernemerschap, in combinatie met financiële en operationele discipline. Daarbij houden we onverminderd vast aan onze bewezen strategie met als belangrijke pijlers een duidelijke keuze voor onze thuismarkten en een gezonde spreiding in activiteiten.

Die diversificatie, meerjarige contracten, marktleiderschap, een brede positie in de waardeketen en een gezonde focus op marge boven volume zijn belangrijke bouwstenen voor onze kwalitatief sterke orderportefeuille. In het verslagjaar zijn we erin geslaagd om onze kredietfaciliteiten met een nieuw syndicaat van zeven banken onder vrijwel vergelijkbare condities te verlengen tot 2019. VolkerWessels deed in 2014 ook enkele acquisities. Het Canadese Mainline Construction is in het noordwesten van Alberta actief in ondergrondse infrastructuur, gebiedsontwikkeling en voor de olie- en gasindustrie. Verder is er in 2014 een overeenkomst getekend voor de overname van Meulen Groep dat in Zuidoost-Nederland en België actief is in de bouw en projectontwikkeling en na de overname is samengevoegd met onze dochteronderneming Aannemersbedrijf Louis Scheepers.

In 2014 werkten onze werkmaatschappijen weer aan tal van projecten zoals de A4 Midden Delfland (Rotterdam), Ag Badhoevedorp, gastransportleiding Beverwijk Wijngaarden, windmolenpark Butendiek (Duitse Bocht), Galecopperbrug (Utrecht), International Criminal Court (Den Haag), windmolenpark Luchterduinen (IJmuiden), De Nieuwe Warmte Weg (Rotterdam), SAAone en ov SAAL (Amsterdam), Strijp S (Eindhoven), Wildlands Adventure Zoo (Emmen), uitrol van 4G en vDSL door vw Telecom, Thameslink (UK), spoornetwerk Stafford (UK), Rotary Lands en Keyano College (Canada) en de uitbreiding van infrastructuur voor Boeing (US).

Nieuwe opdrachten zijn onder andere het universiteitsgebouw Campusplein voor de Vrije Universiteit van Amsterdam, de (offshore) windmolenparken Westermeerwind in het IJsselmeer en Dudgeon voor de Britse Noordzeekust en IJsselssdelta: het nieuwste project binnen het programma Ruimte voor de Rivier van Rijkswaterstaat. Dé operationele blikvanger van 2014 was ongetwijfeld Morgen-Wonen. Ons vernieuwende woonconcept waarin we kwalitatieve, duurzame, betaalbare, energiezuinige en onderhoudsarme woningen in de fabriek assembleren en in één dag op locatie afbouwen.

Wij verwachten dat de moeilijke marktomstandigheden in Nederland aanhouden en voorzien de komende jaren geen krachtig herstel. Positiever gestemd zijn wij over de vooruitzichten voor VolkerWessels. Met een gedegen strategie, een gezonde orderportefeuille, investeringen in innovatieve en duurzame concepten en onze natuurlijke intuïtie voor nieuwe kansen in de markt. Want uiteindelijk is dat dé motor van VolkerWessels: ondernemerschap.

Raad van Bestuur VolkerWessels

D. Boers
H.J. van der Kamp
J.G. van Rooijen
A. Vos

VolkerWessels in één oogopslag

Belangrijke ontwikkelingen in 2014

Onze **operationele winst (EBITDA)** over 2014 bedraagt **€ 228 miljoen**, een verbetering van **€ 37 miljoen** vergeleken met € 191 miljoen over 2013. De **EBITDA marge is toegenomen** van 4,2% in 2013 naar 5,2% in 2014.

Het **nettoresultaat over 2014** kwam uit op **€ 121 miljoen** winst ten opzichte van € 90 miljoen winst in 2013. In het nettoresultaat van 2014 is onder andere een afboeking van grond- en vastgoedposities verwerkt ter hoogte van **€ 10 miljoen** (2013: € 11 miljoen). Onze focus op rendement boven omzet heeft bijgedragen aan de resultaatverbetering in 2014.

Afname van de **bedrijfsopbrengsten** in 2014 met circa **2,6%** naar **€ 4,4 miljard** (2013: € 4,5 miljard). De afname is met name zichtbaar in de sector **Energie & Telecom** als gevolg van de deconsolidatie van VBMS per 1 januari 2014.

De investeringen in **materiële vaste activa** stijgen naar **€ 95 miljoen** (2013: € 72 miljoen).

In 2014 realiseerden wij, ondanks een hoger investeringsniveau en enkele acquisities, een verdere **nettoschuldreductie** van **€ 5 miljoen**. VolkerWessels is ultimo 2014 per saldo bancair **schuldenvrij**.

De **solvabiliteit** ultimo 2014 bedraagt **26%**, gelijk aan de stand ultimo 2013 (26%).

Onze **orderportefeuille** bedraagt ultimo 2014 **€ 5,8 miljard** en is gedaald met circa € 0,3 miljard ten opzichte van de stand ultimo 2013. Naar verwachting wordt hiervan € 2,9 miljard (=51%) uitgevoerd in 2015, € 1,2 miljard in 2016 en € 1,7 miljard in 2017 en verder. In onze orderportefeuille nemen wij alleen de getekende opdrachten per 31 december mee.

Vijf jaar VolkerWessels

(Bedragen op basis van de geconsolideerde jaarrekening in miljoenen euro's, tenzij anders vermeld)

	NL GAAP 2014	NL GAAP 2013	IFRS 2013	IFRS 2012	IFRS 2011	IFRS 2010
Winst- en verliesrekening						
Bedrijfsopbrengsten	4.400	4.519	4.505	4.892	4.713	4.185
EBITDA excl. overige bijzondere waardeverminderingen	238	202	227	138	192	193
Overige bijzondere waardeverminderingen	-10	-11	-11	-196	-12	-
EBITDA	228	191	216	-58	180	193
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	-57	-61	-61	-61	-59	-76
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	172	130	155	-119	121	117
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële vaste activa	-21	-19	-9	-9	-10	-8
Bedrijfsresultaat na amortisatie (EBIT)	151	111	146	-128	111	109
Financiële baten en lasten	4	5	2	-12	5	-1
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	155	116	148	-140	116	108
Belastingen	-34	-26	-27	30	-14	-19
Resultaat over het boekjaar	121	90	121	-110	102	89
Resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten (na winstbelastingen)	-	-	-4	-13	-21	-2
Resultaat over het boekjaar	121	90	117	-123	81	88
Toe te rekenen aan:						
Aandeelhouders van de moedermaatschappij	121	90	117	-121	81	87
Aandeel van derden in resultaat groepsmaatschappijen	-	-	-	-2	-	1
Resultaat over het boekjaar	121	90	117	-123	81	88
Balans						
Immateriële vaste activa	45	49	86	93	99	91
Materiële vaste activa	338	301	300	310	327	334
Financiële vaste activa	577	607	627	659	631	609
Totaal vaste activa	960	957	1.013	1.062	1.057	1.034
Voorraden/onderhanden projecten	473	428	793	819	872	709
Vorderingen en overlopende activa	826	872	913	1.055	1.061	1.050
Liquide middelen	241	208	208	384	589	636
Totaal activa	2.500	2.465	2.927	3.320	3.579	3.429
Aandelenkapitaal	84	84	84	84	84	84
Reserves	446	452	525	658	771	771
Niet-verdeelde winsten	121	90	117	-121	81	87
Aandeel van de rechtspersoon in het groepsvermogen	651	626	726	621	936	942
Aandeel van derden in het groepsvermogen	1	-	-	1	3	5
Totaal groepsvermogen	652	626	726	622	939	947
Voorzieningen	297	303	175	159	101	115
Langlopende schulden	103	116	128	342	71	351
Overige kortlopende verplichtingen	1.448	1.420	1.898	2.197	2.468	2.016
Totaal passiva	2.500	2.465	2.927	3.320	3.579	3.429
Verhoudingsgetallen						
Current ratio	1,06	1,06	1,01	1,03	1,02	1,19
Solvabiliteit	26%	26%	25%	20%	26%	27%
EBITDA in % bedrijfsopbrengsten	5,2%	4,2%	4,8%	2,8%*	3,8%	4,6%
Rentabiliteit	18,9%	14,4%	17,4%	3,7%*	8,6%	9,3%
Overige gegevens						
Orderportefeuille	5.774	6.085	6.084	5.462	5.484	5.128
Gemiddeld aantal werknemers	14.910	14.933	14.933	15.308	15.996	16.551

*2012, excl. waardevermindering

Kerncijfers

(Bedragen in miljoenen euro's)

	2014	2013
Geconsolideerde gegevens		
Bedrijfsopbrengsten	4.400	4.519
Orderportefeuille	5.774	6.085
EBITDA	228	191
Nettowinst na belastingen	121	90
EBITDA marge	5,2%	4,2%
Netto winstmarge	2,8%	2,0%
Belastingen	34	26
Belastingdruk	22,0%	22,2%
Operationeel werkkapitaal	502	504
Nettoschuld (-tegoed)	-44	-39
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	57	61
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële vaste activa	21	19
Investeringen in materiële vaste activa	95	72
Investeringen in immateriële vaste activa	14	2
Totaal groepsvermogen	652	626
Gemiddeld aantal werknemers	14.910	14.933

De financiële gegevens op pagina 48 tot en met 51 zijn ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2014 van Koninklijke VolkerWessels Stevin nv ('jaarrekening'). Bij die jaarrekening is een goedkeurende controleverklaring verstrekt. De financiële overzichten dienen te worden gelezen in samenhang met de jaarrekening, waaraan deze zijn ontleend, alsmede met de daarbij verstrekte goedkeurende controleverklaring.

Het volledige jaarverslag (inclusief jaarrekening) kan worden aangevraagd op www.volkerwessels.com/nl/financieel/jaarverslag-2014.

Voor definities van de hierboven genoemde kerncijfers wordt verwezen naar de Begrippenlijst op pagina 55.

Bedrijfsopbrengsten

(in miljoenen euro's)

	2014			2013*		
	Totaal	Nederland	Buitenland	Totaal	Nederland	Buitenland
Bouw & Vastgoed	1.485	1.317	168	1.443	1.295	148
Infrastructuur	2.288	1.233	1.055	2.251	1.268	983
Energie & Telecom	708	708	-	925	925	-
Overige /eliminatie	-81	-81	-	-100	-100	-
Totaal	4.400	3.177	1.223	4.519	3.388	1.131

Orderportefeuille

(in miljoenen euro's)

	2014			2013*		
	Totaal	Nederland	Buitenland	Totaal	Nederland	Buitenland
Bouw & Vastgoed	1.969	1.783	186	2.026	1.801	225
Infrastructuur	3.035	1.073	1.962	2.990	1.116	1.874
Energie & Telecom	859	859	-	1.131	1.131	-
Overige /eliminatie	-89	-89	-	-62	-62	-
Totaal	5.774	3.626	2.148	6.085	3.986	2.099

EBITDA

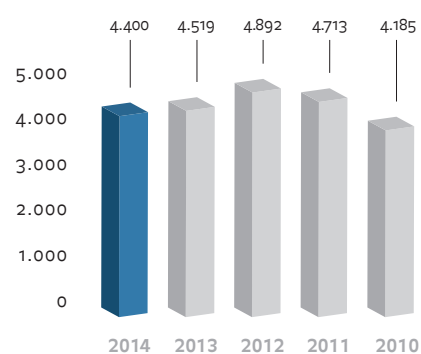
(in miljoenen euro's)

	2014			2013*		
	Totaal	Nederland	Buitenland	Totaal	Nederland	Buitenland
Bouw & Vastgoed	36	35	1	21	15	6
Infrastructuur	118	48	70	116	57	59
Energie & Telecom	74	74	-	83	83	-
Overige /eliminatie	-	-	-	-29	-29	-
Totaal	228	157	71	191	126	65

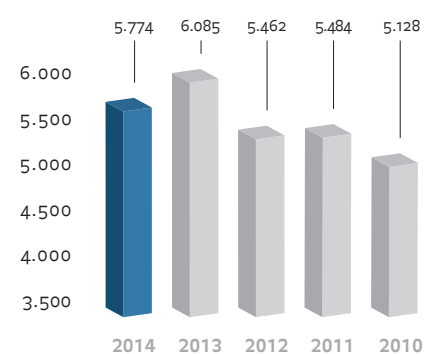
* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Bedrijfsopbrengsten

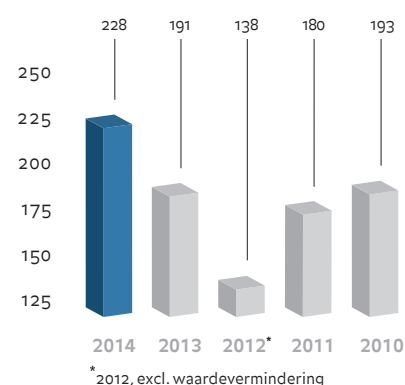
(in miljoenen euro's)

**Orderportefeuille**

(in miljoenen euro's)

**EBITDA (operationeel)**

(in miljoenen euro's)



Personalia Raad van Commissarissen

De samenstelling per 31 december 2014 is als volgt:

H.M. (Henry) Holterman (1955)*

Voorzitter Raad van Commissarissen vanaf 2012
Herbenoemd in 2012, lid sinds 2010
Aftredend: volgens rooster in 2016
Andere functie: lid Raad van Bestuur Reggeborgh Groep.

Mr. R. L.J. (Rolly) van Rappard (1960)

Herbenoemd in 2014, lid sinds 2007
Aftredend: volgens rooster in 2018
Andere functie: Co-chairman CVC Capital Partners Group.

D. (Dik) Wessels (1946)

Herbenoemd in 2011, lid sinds 2007
Aftredend: volgens rooster in 2015
Voorheen: lid Raad van Bestuur VolkerWessels
Andere functies: lid Raad van Bestuur Reggeborgh Groep
en diverse commissariaten en andere bestuurlijke functies.

* De heer H.M. Holterman neemt als gedelegeerd commissaris als voorzitter deel aan de vergaderingen van de Raad van Bestuur.

Ruim vijftig meter onder de oppervlakte van het Haringvliet realiseerde Visser & Smit Hanab een grensverleggende verbinding. Onder de voormalige zeearm verbindt een hoogspanningskabel Goeree-Overflakkee met 'het vaste land'. De ondergrondse kabel is onderdeel van een achttien kilometer lange hoogspanningsverbinding tussen Middelharnis en Geervliet.



Personalia Raad van Bestuur

Ing. D. (Dick) Boers (1966)

Functie: lid Raad van Bestuur

Benoemd per: 1 juli 2006

Werkzaam bij VolkerWessels: sinds 1989

De heer Boers is verantwoordelijk voor de sector Bouw & Vastgoed (NL).

Ing. H. J. (Henri) van der Kamp (1960)

Functie: lid Raad van Bestuur

Benoemd per: 6 februari 2012

Werkzaam bij VolkerWessels: sinds 2007

De heer Van der Kamp is verantwoordelijk voor de sector Infrastructuur (NL).

Dr. J.G. (Jan) van Rooijen RA (1970)

Functie: CFO, lid Raad van Bestuur

Benoemd en werkzaam per: 1 januari 2013

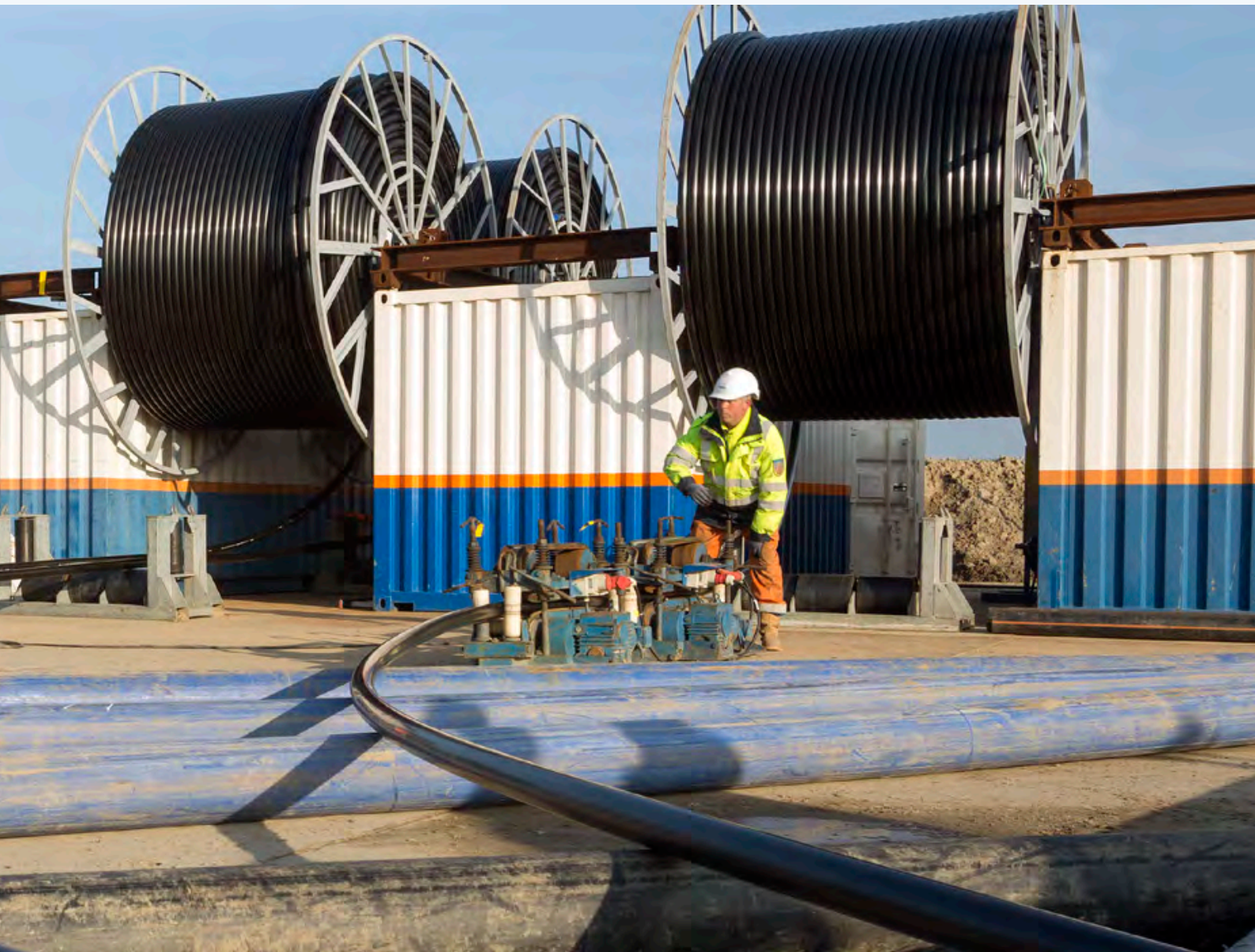
De heer Van Rooijen is functioneel verantwoordelijk voor de financieel directeuren van de werkmaatschappijen en voor de centrale concernafdelingen van VolkerWessels.

A. (Alfred) Vos (1969)

Functie: lid Raad van Bestuur

Benoemd en werkzaam per: 1 januari 2009

De heer Vos is verantwoordelijk voor de Energie & Telecom activiteiten en de activiteiten van VolkerWessels in het buitenland.



Strategische doelstellingen en resultaten

Algemeen

In 2014 heeft VolkerWessels, ondanks de voortdurend uitdaginge marktomstandigheden in diverse sectoren, een goed resultaat gerealiseerd. De operationele marge is verder verbeterd ten opzichte van 2013. Binnen al onze sectoren zijn de resultaten positief.

De goede prestaties zijn het gevolg van operationele en financiële discipline waarbij het gebruikmaken van kansen gecombineerd wordt met de focus op marge boven volume, kostenbeheersing en een gezonde rendement/risico verhouding. Dankzij de diversificatie en verbreding van onze activiteiten, samenwerking van onze bedrijven bij grote projecten en een goede geografische spreiding van onze thuismarkten, blijven onze resultaten op niveau. Bijna de helft van de omzet en circa tweederde van het resultaat komt uit internationale thuismarkten en de sector Energie & Telecom.

Een deel van de sectoren waarin VolkerWessels actief is, kenmerkt zich door overcapaciteit en prijsdruk. De woningmarkt in Nederland lijkt vooral aan de onderkant van de markt herstel te tonen maar in de gehele sector Bouw & Vastgoed Nederland blijven de marktcondities zeer uitdagend. De markt blijft kampen met krimpende bouwvolumes en leegstand. In de sector Infrastructuur Nederland staan volumes en prijzen onder druk door bezuinigende overheden en overcapaciteit. Dit leidt tot een ongezonde prijsdruk, waarbij rendement en risico's niet meer in balans zijn.

In de energie- en telecommarkt is in 2014 een lager volume gerealiseerd, maar door efficiëntieverbeteringen en door kostenbeheersing is een hogere marge gerealiseerd. In het Verenigd Koninkrijk presteren wij ondanks de moeilijke marktomstandigheden stabiel en in Canada zijn de resultaten wederom uitstekend te noemen.

Onze operationele winstmarge (EBITDA) bedraagt € 228 miljoen (5,2%). Over 2013 bedroeg onze operationele winstmarge € 191 miljoen (4,2%).

De nettowinst over 2014 bedraagt € 121 miljoen, een toename van € 31 miljoen ten opzichte van 2013.

De totale omzet van VolkerWessels is met 2,6% gedaald. Deze omzetsdaling wordt met name beïnvloed door de deconsolidatie van VBMS met ingang van 1 januari 2014. Ondanks deze lichte omzetsdaling zijn onze resultaten verbeterd. Onze focus op rendement boven omzet en risicobeheersing heeft wederom bijgedragen aan een verdere resultaatverbetering.

Onze gezonde orderportefeuille stemt tot tevredenheid. De orderportefeuille is in 2014 versterkt met aansprekende nieuwe opdrachten waaronder een aantal meerjarige contracten, wat positief is voor de continuïteit op de lange termijn. Als voorbeelden kunnen worden genoemd drie vijfjarige raamcontracten voor spoorbeheerder Network Rail (VK), een raamcontract voor het ontwerp en de bouw van infrastructuur voor zowel water als afvalwater in Noordwest-Engeland en een tienjarig onderhoudscontract voor ProRail in Twente.



De orderportefeuille bedraagt ultimo 2014 circa € 5,8 miljard en is daarmee, ondanks een beperkte afname van circa € 0,3 miljard ten opzichte van ultimo 2013, nog steeds op een historisch hoog niveau. Naar verwachting wordt hiervan € 2,9 miljard (51%) uitgevoerd in 2015, € 1,2 miljard in 2016 en € 1,7 miljard in 2017 en verder. Bij het bepalen van onze orderportefeuille hanteren wij een voorzichtige benadering door alleen getekende opdrachten mee te nemen en bij raamcontracten alleen getekende deelopdrachten.

Onze verwachtingen blijven gematigd positief door de uitdagende marktomstandigheden in bepaalde sectoren. Wij voorzien de komende jaren zeker geen krachtig herstel. Daarentegen zijn wij positiever gestemd over de vooruitzichten voor VolkerWessels. Met een gedegen strategie blijven wij ons richten op rendement boven volume en moeten wij ons blijven onderscheiden in kwaliteit, duurzaamheid, innovatie en onze goede financiële positie.

Voor de ontwikkelingen per sector en land verwijzen wij naar de sectorverslagen.

Strategie VolkerWessels

Wij willen een goed renderende onderneming zijn binnen onze marktsectoren en thuislanden. Operational Excellence, verbreding in de waardeketen en marktleiderschap zijn de drie pijlers van onze strategie. Wij willen dit bereiken door een optimaal resultaat te leveren aan onze klant, met de beste mensen, op een duurzame, integere en veilige wijze.

De wensen en eisen van onze klanten staan voorop bij de strategische keuzes die wij maken en de uitvoering daarvan in de dagelijkse praktijk. Wij willen onze klanten kennen, begrijpen hoe de klant en zijn markt zich op langere termijn ontwikkelen en wat klanten vinden van de dienstverlening van VolkerWessels. Deze inzichten geven ons belangrijke informatie over hoe wij de beoogde partner op langere termijn kunnen worden dan wel blijven. Bij alle thema's van onze strategie werken wij nauw samen met onze klanten zoals de rijksoverheid, lokale overheden en de private sector, waaronder ook particuliere opdrachtgevers in binnen- en buitenland.

VolkerWessels kenmerkt zich door decentraal ondernemerschap. Onze directeuren en medewerkers kunnen binnen centrale juridische en financiële kaders snel inspelen op ontwikkelingen in de markt en zo decentraal invulling geven aan onze strategie.

Resultaten 2014 VolkerWessels

EBITDA-marge

Wij hebben dit jaar een goed resultaat gerealiseerd. De verbetering van de EBITDA met circa € 37 miljoen is wederom een prima resultaat als je dit afzet tegen de voortdurend ongunstige marktcondities bij Bouw & Vastgoed Nederland en Infrastructuur Nederland waar onze marges onder druk blijven staan.

Ultimo 2014 is de EBITDA-marge (absolute omvang € 228 miljoen) gestegen naar 5,2% ten opzichte van 4,2% over 2013. Ons doel blijft om in de komende jaren onze marge verder te verbeteren, door continu te blijven focussen op marge boven volume, daarbij rekening houdend met de ongunstige marktomstandigheden in een aantal sectoren. Wij blijven inzetten op onze Operational Excellence-programma's om de faalkosten te beperken. Wij blijven ons richten op een verdere groei van activiteiten met een gezonde marge-risicoverhouding, zoals in de energie- en telecommarkt en in de Canadese markt. Tevens heeft onze groeiende orderportefeuille in lange termijn beheer- en onderhoudscontracten een positieve impact op de EBITDA-marge.

Rentabiliteit op eigen vermogen

De rentabiliteit op ons eigen vermogen over 2014 bedraagt 18,9%. In 2013 lag dit op 14,4%.

Solvabiliteit

De solvabiliteit voor winstbestemming bedraagt 26%, gelijk aan de solvabiliteit ultimo 2013. De doelstelling is een solvabiliteit van ten minste 20% van het balanstotaal. Hieraan is ruimschoots voldaan. In 2014 heeft een dividenduitkering plaatsgevonden ter hoogte van € 117 miljoen. De impact op de solvabiliteit door deze dividenduitkering is beperkt als gevolg van de toevoeging van het positieve resultaat over 2014 ter hoogte van € 121 miljoen.

EBITDA-bijdrage buitenland

Het verhogen van onze EBITDA-bijdrage uit het buitenland draagt bij aan risicospreiding over verschillende geografische gebieden. Bovendien leiden investeringen in gebieden met inherente groeiemarkten tot een gezonde margeontwikkeling. Door de goede resultaatontwikkeling in Canada en de stabiele resultaten in het Verenigd Koninkrijk, vormt de buitenlandse EBITDA-bijdrage nu 31% van het totaal (2013: 34%), ruim boven onze doelstelling van 20-25%. Hierbij dient in ogenschouw te worden genomen dat de EBITDA ontwikkeling binnen Nederland de laatste jaren blijvend onder ons ambitieniveau ligt.

Nettoschuldreductie

Wij hebben een constante focus op een structurele verlaging van het werkkapitaal en de nettoschuld. Wij zetten onze liquide middelen zo efficiënt en effectief mogelijk in. Wij maken geld vrij voor gewenste investeringen. VolkerWessels heeft haar investeringsprogramma verhoogd. Zo stijgen de investeringen in materiële vaste activa van € 72 miljoen vorig jaar naar € 95 miljoen in 2014. Naast aanzienlijke investeringen in materieel voor onze UK railactiviteiten en Canada zijn er ook een tweetal nieuwe werkschepen aangeschaft voor onze offshore activiteiten. Ook is een nieuwe asfaltcentrale in Harderwijk in gebruik genomen en is er geïnvesteerd in onze bouw- en toeleveringsbedrijven voor ons nieuwe woning-concept MorgenWonen. Daarnaast hebben wij het afgelopen jaar een aantal acquisities gedaan waaronder in Canada de aankoop van Mainline Construction.

Tegelijkertijd zorgen wij ervoor dat er altijd voldoende liquiditeit aanwezig is om aan betalingsverplichtingen en bankconvenanten te voldoen. Wij hebben in onze werkkapitaalbehoefte voorzien door externe financieringsfaciliteiten.

De focus op cash flow en werkkapitaal heeft ons de laatste jaren in staat gesteld om een forse nettoschuldreductie te realiseren van meer dan € 600 miljoen. Dit maakt ons financieel sterker. In het afgelopen jaar is wederom een nettoschuldreductie gerealiseerd, die overigens deels is ingezet voor investeringen en acquisities. In toenemende mate komt ons werkkapitaal onder druk te staan door een trage afwikkeling van 'verzoeken tot wijziging' door onze belangrijkste opdrachtgevers. Ons doel blijft om in de komende jaren onze liquiditeitspositie verder te verbeteren.

De financiële positie van VolkerWessels is daarnaast verder versterkt door de herfinanciering van onze werkkapitaalfaciliteiten. VolkerWessels is een geïntegreerde kredietfaciliteit van € 600 miljoen overeengekomen met een syndicaat van zeven banken. Deze nieuwe kredietfaciliteit heeft een looptijd tot medio 2019 en vervangt een aantal bestaande faciliteiten met een vergelijkbare omvang. De voorwaarden van de nieuwe faciliteit zijn vergelijkbaar met de voorwaarden van de vorige faciliteiten.

Ultimo 2014 bedraagt ons nettotegode € 44 miljoen, een verbetering ter hoogte van € 5 miljoen ten opzichte van ultimo 2013 (netto tegode € 39 miljoen). Per 31 december 2014 wordt ruimschoots voldaan aan de convenanten van onze bankfaciliteiten.

Operational Excellence

Operational Excellence omvat het beter, slimmer, sneller en/of efficiënter werken voor onze klant en omvat twee dimensies: kwaliteit en efficiency.

Onze kwaliteit houden wij op hoog niveau door aandacht en sturing te geven aan ons projectmanagement. Ondanks de goede progressie in de afgelopen jaren blijft de kwaliteit van ons projectmanagement hoog op de agenda staan van alle bedrijfssonderdelen. Daarnaast zien wij volop kansen om door efficiëntere en effectievere bedrijfsvoering onze eventuele faalkosten te reduceren en hiermee onze marge te verhogen. Ons concernprogramma Samen Slimmer Bouwen – gebaseerd op de LEAN filosofie – is hierin een belangrijk thema. Zo worden ideeën uit de hele organisatie voor concrete verbeteringen, omgezet in resultaten. Werkmaatschappijen groeien door verder te professionaliseren en projecten en werkprocessen te automatiseren. Innovaties blijven daarnaast een belangrijke rol spelen in de hele organisatie waarmee besparingen voor onze opdrachtgevers maar ook voor onszelf kunnen worden gerealiseerd.

Daarnaast intensiveren wij de interne en externe samenwerking onder andere door kennis te delen in diverse platforms, bijeenkomsten en netwerken, met een breed scala aan onderwerpen. De toenemende complexiteit van integrale projecten vraagt om bundeling van kennis maar we zoeken ook nadrukkelijk strategische allianties met onze opdrachtgevers en andere betrouwbare externe partners.

Verdere efficiency wordt bereikt door te focussen op kosten, het professionaliseren van de inkoop, het optimaliseren van het werkkapitaal en het reduceren van de nettoschuld. Het gaat hier nadrukkelijk om een voortdurend proces dat nooit 'af' is.

Verdere details omtrent ons Operational Excellence-programma en belangrijke innovaties zijn opgenomen in de sectorverslagen.

Verbreding van de positie in de waardeketen

Wij verbreden onze huidige positie in de waardeketen door activiteiten toe te voegen op het gebied van dienstverlening, financiering, beheer en onderhoud en exploitatie. Aan de voorkant van de waardeketen sturen wij erop – vanuit strategisch oogpunt – grondstoffen zeker te stellen. Op het gebied van dienstverlening hebben wij afgelopen jaar onze portfolio versterkt met Surface Cracks, een advies- en onderzoeksbureau dat onder andere metingen verricht voor wegen en vliegvelden. Aan de achterkant bouwen wij een sterkere positie op in dienstverlening, beheer en onderhoud en exploitatie. Verbreding van onze positie in de waardeketen leidt tot integrale producten

voor de klant, spreiding van risico's door diversificatie, stabiliteit op langere termijn en een opgaande trend in de marge. Voorbeelden zijn DBFMO-contracten, onderhoudscontracten aan bruggen en sluizen, prestatieafspraken voor het beheer en onderhoud van openbare ruimtes en parkeerbeheer.

In 2014 bedraagt onze omzet in service en onderhoud bijna € 0,6 miljard (2013: € 0,5 miljard), circa 13% van onze totale omzet (2013: 11%). De gerealiseerde marges op deze service- en onderhoudscontracten worden minder beïnvloed door risicofactoren zoals op onze overige contracten. De orderportefeuille in service en onderhoud is het afgelopen jaar uitgekomen op € 1,4 miljard (ultimo 2013 € 1,4 miljard).

Marktleiderschap

Wij streven naar leidende posities in onze sectoren in Nederland en in de buitenlandse thuismarkten. Binnen al onze sectoren in Nederland (met uitzondering van de energiemarkt) hebben wij reeds leidende posities gerealiseerd. Daarmee is een verdere groei naar marktleiderschap geen doel op zich, maar ligt de focus met name op margeverhoging en behoud van marktaandeel.

Onze omzet binnen Bouw & Vastgoed Nederland is in 2014 uitgekomen op € 1,3 miljard, ongeveer gelijk aan 2013 hetgeen de marktontwikkeling in 2014 weerspiegelt. In 2014 hebben onze bouwbedrijven 4.195 nieuwbouwwoningen opgeleverd (2013: 3.119 woningen).

De gecombineerde infrabedrijven van VolkerWessels zijn marktleider in termen van technisch kunnen, omvang en resultaat. Een positie die we in deze moeilijke markt vooral willen consolideren. Volume is daarbij ondergeschikt aan een gezond rendement. Wij zijn actief op het gebied van civiele werken, wegenbouw, verkeersmanagement en op de spoormarkt. Al deze disciplines bieden wij via het samenwerkingsverband VolkerInfra integraal aan. Met het verder versterken van VolkerInfra spelen wij in op de voortdurende verschuiving van traditionele bestekken naar complexe integrale infraprojecten.

VolkerWessels Telecom heeft een leidende positie met een substantieel marktaandeel in de aanleg van vaste en mobiele netwerken in de telecominfra-sector.

In het Verenigd Koninkrijk is VolkerWessels een top 10-speler met mogelijkheden voor verdere groei door uitbreiding van de activiteiten, met name in de rail- en energiemarkt. In Canada beschikken wij over een sterke positie in de infrastructuurmarkt in Alberta en kunnen wij inspelen op de trend dat de

Canadese overheid steeds meer onderhouds- en beheerwerkzaamheden overdraagt aan private partijen.

De beste mensen

Onze mensen zijn het fundament van onze onderneming en onze strategie. De kwaliteit van onze medewerkers is de kern van ons succes. Zij maken het verschil en wij streven ernaar de beste mensen te werven, op te leiden en te behouden. VolkerWessels kent een grote diversiteit aan werkmaatschappijen. Het decentrale model stimuleert ondernemerschap, want managers en medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen organisatie. Dit prikkelt tot (technologische) innovaties en vernieuwende benaderingen van markt en maatschappij.

Wij geven ons decentrale management, binnen een centraal juridisch en financieel kader, ruimte voor eigen initiatief en bieden ook uitstekende ontwikkelingsmogelijkheden. Concrete initiatieven zijn bijvoorbeeld ons managementdevelopment-programma en ruime loopbaankansen in binnen- en buitenland.

In 2013 is het 'Storm Investments' management participatie-programma beëindigd. Teneinde onze bestuurders, directieleden en andere sleutelmedewerkers te blijven binden aan VolkerWessels is een nieuw participatieprogramma geïntroduceerd waar in totaal ongeveer 200 medewerkers van VolkerWessels de mogelijkheid gekregen hebben om te investeren in winstdelende obligaties. De bijbehorende regeling stimuleert langetermijnwinstgroei en keert over enig prestatiejaar uit in de drie daaropvolgende jaren.

Met onze activiteiten leveren wij een bijdrage aan onze medewerkers, de markt, het milieu en de samenleving in brede zin. Dat vergt van onze professionals naast vakkennis ook ondernemerschap, een brede blik op de maatschappij en het vermogen om met partners in de keten samen te werken. Zeker in snel veranderende markten kunnen wij het verschil maken met de beste mensen. Hoe beter wij in staat zijn om ons goed in te leven in de wensen van onze klanten, hoe beter wij in de markt kunnen presteren. Dat vraagt een andere attitude dan die van een klassieke bouwer, want de inzet van hoogwaardige kennis wordt steeds belangrijker. Wij moeten talent dan ook weten te boeien én te binden aan onze organisatie.

Loopbaanplanning staat bovenaan onze agenda, vanuit de overtuiging dat goed (lokaal) management in de markt een belangrijke succesfactor is. Wij beschikken daartoe over een leiderschapsprofiel waarin een goed ontwikkeld gevoel voor ondernemerschap een van de belangrijkste factoren is. Ook verwachten wij van onze (toekomstige) managers dat zij bij de

ontwikkeling van hun leiderschap goed uit de voeten kunnen met onze aanpak voor Samen Slimmer Bouwen. Daarin streven wij naar voortdurende verbetering van processen, gevoed door ideeën uit de hele organisatie.

Centrale Ondernemingsraad

Met de Centrale Ondernemingsraad (COR) en de Europese Ondernemingsraad (EOR) is in 2014 wederom constructief overleg geweest.

Naast de reguliere onderwerpen was er gedurende 2014 onder meer aandacht voor het veiligheidsbeleid, de continuering van ons sociaal plan, het mobiliteitscentrum, ZZP-ers, digitaal veiligheidspaspoort, pensioenen en de wijzigingen in de directies van de werkmaatschappijen.

Europese Ondernemingsraad

Met de EOR is, naast de onderwerpen op de reguliere agenda, onder meer gesproken over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de inrichting van de internationale medezeggenschap.

Gemiddeld aantal medewerkers

	2014	2013
Bouw & Vastgoed	3.221	3.355
Infrastructuur	5.063	4.952
Energie & Telecom	3.099	3.336
Buitenland	3.343	3.091
Overige	184	199
Totaal	14.910	14.933

Man-vrouw-verdeling

Per 1 januari 2013 is de wet bestuur en toezicht in werking getreden. Deze wet regelt onder andere de evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Op grond van de wet zou minimaal 30% van deze functies bekleed moeten worden door vrouwen en minimaal 30% van de functies door mannen. VolkerWessels streeft naar een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen binnen de organisatie maar helaas is op dit moment het wettelijke streefpercentage nog niet bereikt. Sinds de inwerkingtreding van de wet heeft er bij de Raad van Bestuur één benoeming plaatsgevonden. Bij de vervulling van deze functie bleken er geen vrouwelijke kandidaten te zijn met gelijke geschiktheid. In de Raad van Commissarissen hebben sinds de inwerkingtreding van de wet geen benoemingen plaatsgevonden.

Bij een nieuwe benoeming van een lid van de Raad van Bestuur of van de Raad van Commissarissen zal, naast geschiktheid voor de functie, rekening gehouden worden met de wettelijke eisen. Bij een gelijke geschiktheid heeft een vrouwelijke kandidaat de voorkeur.

Gezondheidsmanagement

In 2014 hebben wij onze inspanningen voortgezet om het langdurig ziekteverzuim te verminderen en daarmee de instroom van medewerkers in de WGA-regeling te beperken. Dit gezondheidsmanagement omvat een intensievere begeleiding van (langdurig) zieke medewerkers. Daarbij wordt uitgegaan van de mogelijkheden van de betreffende medewerker en niet van zijn beperkingen. Daarnaast trachten wij het langdurig ziekteverzuim te beperken door onze veiligheidscampagne WAVE. Het algemeen ziekteverzuimpercentage is gedaald naar 4,8% (2013: 5,6%).

Kernwaarden

Integriteit, veiligheid en duurzaamheid zijn onmisbare elementen binnen de strategische koers van VolkerWessels. Deze kernwaarden zijn een belangrijk agendapunt in diverse meetings, variërend van projectmeetings tot Raad van Bestuur meetings met de werkmaatschappijen.

Veiligheid

Wees Alert! Veiligheid Eerst! We kunnen de boodschap van onze veiligheidscampagne WAVE niet genoeg herhalen. We werken veilig of we werken niet. Veiligheid heeft binnen VolkerWessels de hoogste prioriteit. We hebben in 2014 opnieuw enkele belangrijke stappen gezet om het thema verder binnen ons concern te verankeren. Zo hebben we begin 2014 onze handtekening gezet onder de Governance Code 'Veiligheid in de bouw', waarin we met onze opdrachtgevers en branchegenoten concrete afspraken maken over onze inspanningsverplichtingen om veilig te werken.

Een ander voorbeeld is de introductie van de WAVE-alert. Dit mechanisme verlaagt de drempel om incidenten en ongevallen te melden. Uitgangspunt is niet sanctionering, maar het zeer waardevolle leereffect. Ook volgens de index van de ongevalfrequentie (IF-cijfer) verbeteren onze veiligheidsprestaties. Toch bieden cijfers alleen geen garantie voor veilig werken. Je moet altijd alert blijven op schijnveiligheid. Veiligheid mag nooit vrijblijvend zijn. Daarom is het thema een verplicht onderdeel binnen ons rapportagesysteem. Onze bedrijven moeten aantonen hoe zij het veiligheidsbeleid in de praktijk

gestalte geven en wat hun concrete ambities zijn rondom dit belangrijke thema. We definiëren veiligheid daarin in de meest brede context. Denk aan de juiste beschermingsmiddelen, persoonlijke veiligheid, veiligheid voor de omgeving, het veilige gebruik van de juiste materialen, gezonde werkomstandigheden en constructieve veiligheid.

Op concernniveau kennen we een veiligheidsplatform, waarin ook nadrukkelijk de stem van de werkvloer doorklinkt. In lijn met onze decentrale filosofie willen we ook als het gaat om veiligheid de beslissingsbevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie neerleggen. Hoewel we op de Hearts & Minds ladder die de literatuur vaak hanteert, nog zeker niet het predicaat 'proactief' verdienen, boeken we onmiskenbaar progressie. Onze werkmaatschappijen scoren goed op de veiligheidsladders van onze opdrachtgevers. Bovendien merken we aan het toenemende aantal initiatieven van zowel individuele collega's als onze werkmaatschappijen dat onze campagne WAVE beklijft en het veiligheidsbewustzijn onder onze collega's groeit. Tegelijkertijd blijft veiligheidsbewustzijn moeilijk te kwantificeren. VolkerWessels is dit jaar één van de deelnemers aan een internationaal onderzoek van TNO en partners dat het effect en de succesfactoren van ons veiligheidsbeleid analyseert.

Onze veiligheidsregels

Gebruik de voorgeschreven persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's)
 Zorg voor een veilige afzetting van de werkplek
 Gebruik de juiste (goedgekeurde) arbeidsmiddelen en gereedschappen
 Zorg voor een opgeruimde werkplek
 Doe een LMRA (Laatste Minuut Risico Analyse)
 Niet werken of rijden onder invloed van alcohol en/of drugs
 Niet roken buiten de daarvoor bestemde gebieden

Onze waarden

Consequent	Veiligheid is onderdeel van alles wat wij doen
Verantwoordelijk	Ik ben verantwoordelijk voor mijn eigen veiligheid en die van anderen
Leerbereid	Ik wil leren van ongevallen en bijna-ongevallen
Open	Ik spreek anderen aan op onveilig gedrag en veiligheid
Actie	Ik stop onveilig werk
Respect	Ik accepteer dat ik aangesproken word op veiligheid
Eerlijk	Ik meld alle ongevallen en bijna-ongevallen

Integriteit

Integriteit is één van de kernwaarden van VolkerWessels. Wij beschouwen integer zakendoen als een 'licence to operate' voor al onze bedrijfsactiviteiten. Wij menen een tendens waar te nemen in de maatschappij, waarbij een duidelijke tweedeling tussen organisaties ontstaat. Enerzijds zijn er ondernemingen die integriteit hoog in het vaandel hebben en daaraan ook invulling proberen te geven. Anderzijds zijn er partijen die minder waarde hechten aan integer zaken doen. VolkerWessels wil graag behoren tot de categorie bedrijven die integer zaken doet en verwacht niet alleen van al haar medewerkers, maar ook van onderaannemers, leveranciers en andere partners dat ze zich conformeren aan de voorwaarden van het op een integere manier met elkaar zaken doen. Om de kans op fraude te minimaliseren en onze reputatie te bewaken, zijn voortdurende transparantie en kritische reflectie gezonde eigenschappen.

VolkerWessels kent een integriteitsplatform, dat voortborduurde op de eerdere werkgroep integriteit. Afgewaardigden zijn twee leden van de Raad van Bestuur en verschillende professionals vanuit het concernkantoor van VolkerWessels en werkmaatschappijen. Het Platform Integriteit formuleert, bepaalt en concretiseert het integriteitsbeleid van VolkerWessels en draagt dit ook uit. Binnen de kaders van dit beleid hebben werkmaatschappijen de ruimte om de spelregels verder aan te scherpen. Een verworvenheid van dit platform is het integriteitsprogramma dat we sinds enige jaren kennen. In 2014 is er binnen dit programma een speciale e-learning met integriteitsdilemma's ontwikkeld. Alle collega's die zakelijk gebruiken van een laptop, tablet of desktop gaan deze module in 2015 doorlopen. Als het om integriteitsbewustzijn gaat, is de kracht van de herhaling onmisbaar. Daarom organiseert VolkerWessels in 2015 opnieuw vele workshops binnen onze bedrijven, waarin integriteitsdilemma's en praktijksituaties ruim aan bod komen.

Verder is er in het verslagjaar besloten om de gedragscode te vernieuwen en de klokkenluidersregeling uit te breiden. Collega's kunnen vanaf 15 maart 2015 ook anoniem vermoedens van misstanden melden, via een door een extern bureau beheerde tool. De centrale compliance officer onderzoekt of de melding - die VolkerWessels via een volstrekt onafhankelijk extern bureau ontvangt - gegrond is. De klokkenluider kan zijn melding met een speciale inlogcode anoniem volgen. Als het om het aantal incidenten gaat, is de ultieme ambitie uiteraard nul. Tegelijkertijd is een groot concern een afspiegeling van de samenleving met inherent daaraan voorvallen. In 2014 ontvingen onze vertrouwenspersonen in totaal 49 integriteitsmeldingen (2013: 50 meldingen). Dat resulteerde

16 keer in het beëindigen van de arbeidsovereenkomst (2013: 10 gevallen). In 2014 is driemaal gebruikgemaakt van de klokkenluidersregeling (2013: eenmaal).

Duurzaamheid

Corporate Social Responsibility (CSR) is een absolute voorwaarde voor het succesvolle bedrijf van morgen. VolkerWessels integreert duurzaamheid daarom structureel in haar business. Wij geloven dat een duurzame benadering van al onze bedrijfsactiviteiten zowel positieve maatschappelijke impact oplevert, als een gezonde bijdrage aan ons bedrijfsresultaat. De integrale benadering die VolkerWessels voorstaat, vertaalt zich ook in onze visie, waarin we planet, people en profit meer willen integreren. Wij merken dat de verschillende thema's binnen duurzaamheid zowel in de literatuur als in het veld nog (te) vaak separaat worden benaderd.

Om die verkokerde visie te doorbreken, gaat VolkerWessels terug naar de basis. Wat betekent duurzaamheid in de praktijk? Wat (ver)bindt de verschillende duurzame thema's? Waarvoor dient duurzaamheid? Het zijn vragen die intern en extern regelmatig de revue passeren tijdens onze duurzame strategische en operationele dialogen. Uiteindelijk is de essentie van duurzaamheid kwaliteit van leven. Daarom definieert VolkerWessels samen met bewoners, opdrachtgevers, (andere) eindgebruikers en stakeholders criteria en prestaties die aansluiten bij die levenskwaliteit. Die visie vertaalt zich ook in een duurzame versie van de concernslogan: 'Samen bouwen aan een betere levenskwaliteit.'

VolkerWessels heeft in 2014 opnieuw een aantal stappen gezet om onze ambities te concretiseren en duurzaamheid nog verder in de bedrijfsvoering te integreren. Zo boeken we vorderingen in het gebruik van duurzame bouwmaterialen. Volgens de toetsingscommissie Inkoop Duurzaam Hout is inmiddels 92% van het hout dat we inkopen en verkopen duurzaam. Tegelijkertijd is 80% van onze bedrijven gecertificeerd voor een duurzame bedrijfsvoering. Binnen een gezond duurzaam beleid hoort ook een duurzame bouwlogistiek. In Utrecht voeren we op dit moment in samenwerking met TNO een pilotproject uit. Het idee is dat hubs die aan de rand van steden de distributie van de benodigde bouwmaterialen stroomlijnen, een duurzaam en veilig alternatief zijn voor de talrijke transportbewegingen bij 'postzegelprojecten' in binnenstedelijke omgevingen.

Een schoolvoorbeeld van duurzame effecten in de 'klassieke groene betekenis' is MorgenWonen: een nieuwe bouwstandaard, waarin woningen bij onze toeleveringsbedrijven in de fabriek worden gebouwd en buiten op locatie in één dag

worden geassembleerd. De duurzame voordelen zijn evident: energienota-nul (een uitstekend isolerende schil, zonnepanelen op het dak en een duurzame warmtepomp), een schone bouwplaats zonder bouwafval en CO₂-reductie door een spectaculaire verkorting van de bouwtijd. Ook de Stroomversnelling, waarin we corporatiewoningen die in een bijzonder slechte conditie verkeren en veel energie 'lekker' verduurzamen tot energienota-nul-woningen, past feilloos binnen onze duurzame ambities. Initiatieven als de circulaire en eco-effectieve woonwijk maken de vertaalslag naar de schaal van de wijk. Studenten en starters dachten met ons mee tijdens de jaarlijkse Sustainability Challenge: een competitie waarin studenten duurzame uitdagingen in direct toepasbare business cases uitwerkten. Hun oplossing Urban Green koppelt de circulaire woonwijk aan een deeleconomie, waarin bewoners duurzame diensten en producten delen en betalen voor gebruik.

Een ander belangrijk duurzaam thema is biodiversiteit. Eind 2014 hebben we een convenant getekend om ons in te spannen om het aantal otters te vergroten. VolkerWessels kan in deze otter challenge van meerwaarde zijn met haar ruime ervaring en expertise op het gebied van onder andere ecoducten.

Duurzaamheid kent ook een belangrijke sociale dimensie. In 2014 is bij vier werkmaatschappijen een proefimplementatie van de Psobouw uitgevoerd: de prestatieladder voor social return. Onze bedrijven eindigden op trede drie tot vijf van deze ladder. De ambitie is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt opnieuw aan het werk te krijgen. In het verslagjaar hebben we een kleine 100 nieuwe collega's mogen verwelkomen. De ambitie is om in 2020 300 tot 400 arbeidsplaatsen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Onze inspanningen om duurzaamheid verder te concretiseren, zijn niet onopgemerkt gebleven. In de jaarlijkse Transparantiebenchmark stijgen we van de 27ste naar de 17e plaats. Bovendien blijkt VolkerWessels binnen de branche de populairste werkgever. In de landelijke top 50 bereiken we een verdienstelijke twaalfde plaats.

CSR kengetallen Nederland 2014

	2014	2013	2012*
Aantal innovaties	74	74	84
Waarvan bekroond met PlanetFit-duurzaamheidslabel	16,2%	6,8%	14,3%
Ziekteverzuimpercentage (VCA)	4,8%	5,6%	5,2%
Aantal bedrijfsongevallen met verzuim (VCA)	115	125	145
IF-cijfer (incident frequency) (VCA)	5,2	7,2	8,0
CO ₂ -uitstoot (absoluut)	159 kton	183 kton	183 kton
Afvalscheidingspercentage	68%	71%	57%
Aantal bouwplaatsen aangemeld bij 'Bewuste Bouwers'	138	98	72

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

Vooruitzichten

Algemeen

De condities in onze Nederlandse thuismarkten blijven onverminderd uitdagend. Hoewel de berichtgeving en cijfers elkaar regelmatig tegenspreken, is de teneur van de prognoses wel dat de bouwsector de komende jaren herstelt. Ook het Economische Instituut voor de Bouwnijverheid voorziet in haar meest recente ramingen voor 2015 en 2016 een groei van de sector met 3%.

VolkerWessels is terughoudender in haar verwachtingen. Gezond realisme leert dat de statistieken de afgelopen jaren te optimistisch waren en regelmatig neerwaarts zijn bijgesteld. Bovendien is elk herstel relatief na de substantiële daling van het volume in verschillende markten de afgelopen jaren. In sommige Nederlandse markten zien we de condities juist verslechteren. Zeker in de infrastructuur kampen verschillende markten met overcapaciteit en een zeer bescheiden investeringsniveau van met name lokale overheden. Onze grootste zorg is het onacceptabel lage prijspeil in bepaalde markten en de onaanvaardbare risico's die daarbij worden genomen. Prijsverschillen van 25% zijn in deze markt geen uitzondering en zullen de bouwers, die op deze prijsniveaus meerjarige integrale projecten winnen, nog lang achtervolgen.

VolkerWessels weigert zich te conformeren aan deze ongezonde marktomstandigheden. Die selectiviteit waarborgt een kwalitatief sterke orderportefeuille, maar zet tegelijkertijd wel ons werkvolume voor de komende jaren onder druk.

De huidige markt vraagt om onderscheidend vermogen. Dat is ook de reden dat we ondanks de uitdagende condities in verschillende markten wel optimistisch zijn over de vooruitzichten voor VolkerWessels. Onze hoogwaardige kennis gedijt het beste in complexe en multidisciplinaire projecten. Wij focussen ons daarom ook de komende jaren op die projecten en markten waarin we met een integrale aanpak, innovatieve concepten, slimme en duurzame oplossingen en bijzondere specialismen het verschil kunnen maken. Onze goede financiële positie maakt het mogelijk om te investeren in die nieuwe en bestaande activiteiten waar wij positieve ontwikkelingen en resultaten verwachten. Wij houden daarbij onverminderd vast aan onze bewezen strategie van diversificatie in de waardeketen en marktsegmenten. Door een gezonde spreiding zijn er altijd activiteiten en regio's waar het marktklimaat beter is. Zo zijn de vooruitzichten in het buitenland beduidend beter.

Bouw & Vastgoed Nederland

Nu het absolute dieptepunt in de woningmarkt achter de rug lijkt, is de vraag of de opleving in de woningmarkt een tijdelijk of blijvend karakter heeft. Op korte termijn voorzien wij een stabiele kantorenmarkt op een laag niveau van nieuwbouw en een voortzetting van het voorzichtige herstel in de woningmarkt met enkele hobbels zoals de nieuwe, strengere hypotheekregels. Na het afronden van projectdossiers uit het verleden verbeteren ook de vooruitzichten voor vastgoedontwikkeling. Onze toeleverende bedrijven profiteren naar verwachting van de investeringen in onze vernieuwende woonconcepten. Bij deze werkmaatschappijen zijn productiestraten ingericht voor MorgenWonen.

VolkerWessels zal deze nieuwe industriële bouwstandaard de komende jaren verder uitrollen, doorontwikkelen en opschalen. De vooruitzichten zijn veelbelovend, maar de vraag en belangstelling in de markt naar deze 'fabriekswoningen' bepalen uiteindelijk de exacte aantallen en welke verschillende uitvoeringen we introduceren. MorgenWonen sluit aan bij de tendens naar duurzame nieuwbouw en herontwikkelingen. Wij verwachten dat de vraag naar duurzame en energieneutrale woningen en kantoren ook de komende jaren blijft doorgroeien.

Infrastructuur Nederland

De vooruitzichten in de infrastructuur-markt in Nederland blijven zorgelijk. Wij verwachten dat de bodem in de markt nog niet is bereikt en voorzien voorlopig nog geen herstel in deze laatcyclische sector. De verschillende inframarkten kampen met overcapaciteit, bezuinigingen bij overheden en ongezonde prijsdruk. Lokale overheden staan voor de uitdaging om een toenemend aantal taken te combineren met krimpende budgetten. Dat heeft ook de komende jaren een negatieve impact op investeringen in de infrastructuur. Ook landelijke investeringen zijn onzeker. De vooruitzichten voor de meeste infradisdisciplines zijn mager. Wel zijn er nieuwe investeringsprogramma's voor het beschermen van kust- en riviergebieden tegen hoogwater. Daarnaast is er sprake van een omvangrijk aantal DBFM-projecten.

Wij verwachten dat de marges in de aanbestedingsmarkt onder druk blijven staan van aanbiedingen waarin onverantwoorde risico's worden genomen. De aanbestedingswet probeert het te dominante criterium van de laagste prijs enigszins te onderwerpen door de Economisch Meest Voordelige Inschrijving. Een aanbestedingsmethodiek die VolkerWessels toejuicht, maar die duidelijk nog volwassen moet worden. Wij hopen dat duurzame en innovatieve oplossingen de komende jaren beter beloofd worden om het evenwicht in de markt te herstellen.

Energie & Telecom

Energie

Voor onze offshore-activiteiten in de energiemarkt wordt 2015 een moeizaam jaar. Voor de (middel)lange termijn zijn de vooruitzichten echter positief. De goedgevulde orderportefeuille voorziet vanaf 2016 in verschillende nieuwe windparken. Ook op de lange termijn verwachten wij een toenemende vraag naar duurzame energiebronnen. Internationaal zien we ook groeikansen in de markten van afzinktunnels, interconnectoren, horizontaal gestuurde boringen, het aanlanden van exportkabels en het voeden van olie- en gaswinlocaties van kleine operators voor de kust. In de markt van waterbouwkundige constructies ontstaat er een tendens, waarbij nieuwe toetreders voor de nodige concurrentie en prijsdruk zorgen. Onshore zijn de vooruitzichten minder rooskleurig. In onze thuismarkt Nederland krimpt het volume van de markten voor transportleidingen en distributienetwerken. Dat zorgt voorlopig voor prijsdruk en overcapaciteit in de markt.

Telecom

Ook in de telecomsector wachten de nodige uitdagingen. Wij verwachten dat de concurrentie tussen de telecomproviders verder toeneemt. Tegelijkertijd is er een tendens tot site

sharing. Die ontwikkelingen zetten de komende jaren ook in deze markt het volume, het investeringsniveau, de prijs, omzet en marges verder onder druk. Er is een trend zichtbaar waarbij het accent verschuift van investeringen in nieuwe sites naar het verbeteren van bestaande netwerken. Wij passen ons aan de nieuwe realiteit in de markt aan door ons voortdurend te focussen op verbeteringen, operational excellence en diversificatie. Toch ontstaan er in deze beweeglijke sector, waarin de honger naar data eindeloos lijkt, altijd nieuwe kansen. Zo speelt telecom een steeds dominantere rol in het beheer en managen van andere infrastructuren. De slimme stad, big data, the internet of things en 5G hebben op de (middel)lange termijn de potentie om deze sector een nieuwe impuls te geven.

Buitenlandse thuismarkten

VolkerWessels Verenigd Koninkrijk

Het herstel van de Britse economie zet door. De vooruitzichten in deze thuismarkt zijn gunstig. VolkerWessels voorziet in het Verenigd Koninkrijk in al haar markten kansen voor een gezonde groei. Een belangrijke reden zijn de publieke investeringen in activiteiten waarin onze Britse bedrijven tot de marktleiders behoren. De Britse overheid investeert in transport, water en energie. Voor onze werkmaatschappijen betekent dit kansen, projecten en (langjarige) contracten voor de realisatie, het beheer en onderhoud van infrastructuur voor onder andere (het openbaar) vervoer, kustverdediging en het beschermen van gebieden tegen overstromingen van rivieren. Ook in de (duurzame) energie zien wij interessante mogelijkheden voor onze Britse bedrijven. Een sterke en historisch hoge orderportefeuille met onder andere (nieuwe) meerjarige (onderhouds)contracten in de railinfra, (snel)wegen, (afval)water en kustverdediging zorgt voor positieve vooruitzichten.

VolkerWessels Canada/ Verenigde Staten

De vooruitzichten voor de economie in onze thuismarkt Alberta (Canada) blijven onverminderd gunstig, hoewel een lagere olieprijs op langere termijn een rem op de vooruitzichten zal zetten. De stabiele groei in deze grondstofrijke Canadese provincie zet zich naar verwachting de komende jaren verder door. Dat vertaalt zich ook in investeringen en positieve vooruitzichten in onze markten. Onze Canadese bedrijven profiteren van nieuwe en bestaande meerjarige contracten. Projecten voor het onderhoud van wegen en een vliegveld en activiteiten voor de olie- en gasindustrie betekenen een solide orderportefeuille. Al zorgen toetreders wel voor concurrentie en prijsdruk in de civiele markt. In de Verenigde Staten verwachten wij dat het herstel van de economie verder doorzet. Hoewel onze activiteiten in de gebiedsontwikkeling (in tegenstelling tot onze civiele bedrijven) hier nog niet van profiteren, hebben we goede hoop dat ook deze markt vroeg of laat aantrekt.

Risicobeheersing

Risicomangementfilosofie

VolkerWessels kent een grote diversiteit aan werkmaatschappijen met een relatief grote mate van autonomie. Dit maakt dat managers en medewerkers van deze bedrijven zich zeer verantwoordelijk voelen voor hun organisatie, wat prikkelt tot (technologische) innovaties en vernieuwende benaderingen. Wij geven hen de ruimte en bieden ook uitstekende mogelijkheden om competenties hiervoor op te bouwen. Bij het inrichten van onze interne risicobeheersings- en controle-systemen houden wij rekening met deze relatieve autonomie. De werkmaatschappijen van VolkerWessels opereren binnen heldere juridische en financiële kaders.

Het is de eindverantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur van VolkerWessels om de risico's binnen de onderneming te identificeren, te prioriteren, te beheersen en te controleren. Hierbij wordt zo veel mogelijk aangesloten bij de decentrale organisatiestructuur aangezien de risico's zich lokaal in de organisatie bevinden. Jaarlijks legt het decentrale management aan de Raad van Bestuur, via een In Control Statement verantwoording af over het gevoerde beleid.

Wij borgen continuïteit op de lange termijn door een goed renderende onderneming te zijn binnen onze marktsectoren. Operational excellence, verbreding in de waardeketen en marktleiderschap vormen de drie pijlers van onze strategie. Operational excellence en risicobeheersing zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De Raad van Bestuur en de directies van onze werkmaatschappijen zijn daarom voortdurend bezig met het verbeteren en optimaliseren van de risicobeheersingsmaatregelen. Tijdens de kwartaalgesprekken tussen de Raad van Bestuur en de directies van de werkmaatschappijen staat het onderwerp risicomangement dan ook standaard op de agenda.

Een belangrijk element van risicomangement is dat in een toenemende complexe omgeving de financiële, fiscale, juridische en risicomangementfuncties meegroeien en ook hier voldoende aandacht bestaat voor de beste mensen.

Risicobereidheid

Het succes van de onderneming wordt in belangrijke mate bepaald door de wijze waarop wij in staat zijn om met risico's om te gaan. Bij de realisatie van de strategie maken wij binnen de risicobereidheid van de onderneming dan ook continu de afweging tussen rendement en risico. De basis van onze risicobeheersing is onze focus op rendement boven volume en een

heldere afbakening van onze activiteiten, zowel geografisch als naar de aard van de activiteiten. VolkerWessels is buiten haar primaire thuismarkten Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Canada en offshore uitsluitend actief met enkele specialismen als onderaannemer van gereputeerde hoofdaannemers.

Tevens houden wij scherp in de gaten waar risico's kunnen leiden tot kansen. Hierdoor zijn wij in staat om op basis van een gestructureerde aanpak risico's proactief te beheersen in plaats van problemen op te lossen bij het manifesteren van risico's achteraf. Effectief beheer van zowel risico's als kansen is essentieel voor het succesvol realiseren van onze strategische doelstellingen. Het identificeren, kwantificeren en bewaken van risico's en kansen is, met name ten aanzien van de voorbereiding en uitvoering van projecten, geborgd in ons projectcontrolestelsel. Bij aanbestedingen voor grote projecten werkt VolkerWessels in combinatie met solide en solvabele partners.

De Raad van Bestuur is zich er echter van bewust dat risicobeheersing binnen VolkerWessels – hoe professioneel ook – geen absolute zekerheid kan bieden dat de strategische doelstellingen worden gerealiseerd of dat materiële onjuistheden, negatieve resultaten, fraude of overtredingen van wetten en regels volledig worden voorkomen.

Risicobeheersing is dynamisch van aard, hetgeen betekent dat in- en externe factoren steeds aanleiding kunnen geven tot een herijking van de beheersingsmaatregelen. Het is dan ook een continu proces waarbij constant wordt gekeken naar risico's in relatie tot de aanwezige beheersingsmaatregelen.

Risicoprofiel in relatie tot onze strategie

Zoals hiervoor beschreven creëert risicomangement een grotere zekerheid ten aanzien van het behalen van strategische doelstellingen. Wij onderkennen hierbij de volgende belangrijkste risicogebieden:

Strategische risico's

Veranderingen in de woningbouw- en kantorenmarkt in Nederland

De vastgoedmarkt wordt gedomineerd door terughoudendheid bij consumenten, financiers en beleggers. De strengere regels voor hypotheekverstrekking, de bezuinigings- en lastenverzwaringmaatregelen uit het regeerakkoord en het verminderde consumentenvertrouwen hebben hun weerslag op de verkoop van het aantal woningen. Inmiddels zijn er aanwijzingen van voorzichtig herstel van de woningmarkt echter de

markt is veranderd en om aan te blijven sluiten op deze veranderende marktomstandigheden reageert VolkerWessels proactief door de volgende maatregelen:

- kleinschaligere woningbouwprojecten;
- ontwikkelen van goedkopere woningen;
- verkorten realisatietijd door woningen fabrieksmatig te produceren ('MorgenWonen' concept);
- klantgerichte woonconcepten ontwikkelen.

Het ontwikkelen van vastgoed is onlosmakelijk verbonden aan de bouw. Derhalve blijft VolkerWessels investeren in winstgevend vastgoedprojecten. Echter bij de huidige marktomstandigheden is het risico van tegenvallende verkopen nog altijd aanwezig, hetgeen kan leiden tot verliezen en een te hoog beslag op het werkkapitaal.

Ter voorkoming en beheersing van deze risico's zijn onder meer de volgende maatregelen van kracht:

- woningbouwprojecten in Nederland vinden pas doorgang als 70% van de in verkoop gebrachte woningen is verkocht en de financiering ervan door de kopers is zeker gesteld;
- investeringen in grondposities behoeven de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Bestuur.

Het dalende producentenvertrouwen in combinatie met de overheidsbezuinigingen en de structurele leegstand van commercieel vastgoed zorgen ervoor dat in de komende jaren ook een blijvend lager bouwvolume wordt verwacht in de utiliteitsbouw. Ter beheersing van het risico van leegstand vinden projecten pas doorgang als het te bouwen object vooraf is verkocht (met minimale huurgarantie) dan wel grotendeels is verhuurd.

Door de moeilijke marktomstandigheden bestaat er onzekerheid over de waardering van grondposities en onverkochte productie op voorraad. Hierdoor bestaat het risico dat de geschatte opbrengstwaarde van grondposities en onverkochte productie op voorraad lager is dan de huidige boekwaarde, hetgeen zou kunnen leiden tot een verdere afwaardering. In het licht van de aanhoudend zeer moeilijke marktomstandigheden in de woning- en utiliteitsbouw hebben wij in 2012 uitgebreide analyses uitgevoerd op onze posities, op basis van geactualiseerde verwachtingen omtrent het ontwikkelpotentieel, –termijnen en het prijspeil. Op grond daarvan hebben wij destijds geconcludeerd dat bijzondere waardeverminderingen dienden te worden verwerkt in de jaarrekening over 2012 ten bedrage van € 191 miljoen. In 2013 en ook in 2014 heeft een actualisering hiervan plaatsgevonden. Op basis van deze actualisering heeft slechts voor een zeer beperkt deel

een bijstelling van de destijds geboekte bijzondere waardevermindering plaatsgevonden. Hierbij moet opgemerkt worden dat VolkerWessels in de afgelopen jaren stelselmatig alle geactiveerde rente op haar vastgoedposities – die niet op korte termijn tot ontwikkeling komen – voorziet.

Voor wat betreft vastgoed bestemd voor verkoop zijn voor een groot deel van de objecten huurcontracten afgesloten.

Toenemende concurrentie en prijsdruk op de aanbestedingsmarkt in Nederland en het Verenigd Koninkrijk

In de thuismarkten investeert VolkerWessels in het aannemen van complexe multidisciplinaire projecten, waarbij sprake is van intensieve concurrentie op een kleiner wordend projecten-aanbod als gevolg van bezuinigingen door lagere overheden en de centrale overheid. Daarnaast worden ontwerp- en uitvoeringsrisico's steeds meer verschoven naar bouwondernemingen, die deze risico's, in een krappere wordende markt, onvoldoende weten in te prijzen, waardoor marges nog verder onder druk komen staan op de aanbestedingsmarkt. 'Te verdienen bonussen' en 'op te leggen boetes' geven niet altijd de vooraf door partijen gewenste incentive, met veelal kostenoverschrijdingen en verstoring van het bouwproces tot gevolg. Teneinde continuïteit te kunnen waarborgen zijn 'gezonde' prijzen en marges vereist om in staat te zijn risico's, die samenhangen met de activiteiten in dit segment van de bouw te overleven.

Echter de marktomstandigheden in Nederland zullen het komende jaar naar verwachting niet verbeteren. Onder deze moeilijke marktomstandigheden streven wij naar rendementsherstel door de focus te leggen op projecten waar ons onderscheidend vermogen tot zijn recht komt.

Om de marktomstandigheden het hoofd te bieden, maar ook de kansen te benutten die hierdoor ontstaan, worden verschillende creatieve initiatieven gestart of geïntensiveerd.

De belangrijkste initiatieven zijn: verdere positionering in nichemarkten, voorwaartse en achterwaartse integratie, klantgeoriënteerde benadering, opschuiven naar complexe, multidisciplinaire projecten, maar ook het aanbieden van alternatieve projectfinancieringsmethoden.

Conjunctuurgevoeligheid

De bouwsector is gevoelig voor schommelingen in de conjunctuur. Om de conjunctuurgevoeligheid verder te beperken richten wij ons met name op langdurige onderhoudscontracten met een meer voorspelbare kasstroom. Verwerving van PPS-contracten past binnen dit streven. Door investeringen in geïntegreerde projectvormen zoals publiek-private samenwerking bij de aanleg van infrastructuur, beoogt VolkerWessels

additioneel bouwvolume voor de werkmaatschappijen te creëren.

Deze gewijzigde contractvormen vereisen extra aandacht op het gebied van contractmanagement. Spreiding van activiteiten naar sectoren en geografische gebieden vermindert daarnaast de gevoeligheid van de onderneming voor wisselende markt- en conjuncturele omstandigheden. De activiteitenmatrix wordt met enige regelmaat geëvalueerd en zonedig aangepast.

Acquisities en integratie van bedrijven

Bij het streven naar verdere uitbreiding van onze activiteiten in de waardeketen trachten wij de juiste balans te vinden tussen autonome groei en groei door acquisities. De afgelopen jaren zijn wij actief geweest op het gebied van acquisities, met een aantal kleinere transacties. Bij elke acquisitie ontstaat de mogelijkheid dat het concern wordt geconfronteerd met negatieve maatschappelijke, economische en sociale omstandigheden. Teneinde deze mogelijke risico's te beperken, werken wij voortdurend aan de versterking van de processen voor acquisitie en integratie. De betreffende concernafdelingen, werkmaatschappijen en het regionale management worden nauw betrokken bij doeltreffende due-diligence-onderzoeken en bij het voorbereiden van plannen voor overname en integratie. Een jaar na de overname wordt iedere belangrijke acquisitie opnieuw geanalyseerd en wordt gekeken of alle verwachtingen daadwerkelijk zijn gerealiseerd.

Reputatieschade

Vraagstukken op het vlak van reputatie hebben veelal een directe relatie met andere risicogebieden, waaronder fouten in de uitvoering van projecten, het niet naleven van wet- en regelgeving en het overtreden van veiligheidsvoorschriften. Wanneer de relatie tussen VolkerWessels en haar klanten verslechtert als gevolg van bijvoorbeeld onvoldoende klantenservice of transparantie kan dit leiden tot verlies van marktaandeel. Reputatierisico is daarmee geen afzonderlijk gedefinieerd risicogebied, maar een gevolg van het voordoen van specifieke risico's.

Ter beheersing van het reputatierisico besteden wij veel aandacht aan de relatie met onze klanten. Binnen onze werkmaatschappijen worden regelmatig klanttevredenheids-onderzoeken uitgevoerd op basis van drie klanttevredenheidsfactoren: kwaliteit, nakomen van afspraken en klantgerichtheid van de organisatie. Eventuele verbeterpunten worden direct opgevolgd om de relatie met onze klanten te optimaliseren.

Arbeidscapaciteit

Onze mensen zijn het fundament van onze onderneming en onze strategie. De kwaliteit van onze medewerkers is de kern van ons succes. Het is daarom cruciaal om te kunnen blijven beschikken over arbeidscapaciteit met hoogwaardige (technische) kennis. Met dreigende tekorten aan gekwalificeerde medewerkers, is het belangrijk om te zorgen voor voldoende instroom van jonge medewerkers en behoud van ervaren medewerkers met een diversiteit aan competenties. Het personeelsbestand vergrijsd als gevolg van gewijzigde pensioenregels waardoor medewerkers langer moeten blijven doorwerken. Hierdoor daalt de vraag naar vervangers, die tóch al relatief bescheiden is door de stagnerende groei van de omzet. Dit kan leiden tot een niet evenwichtige leeftijdsopbouw van het personeel, waarvoor aandacht is. Loopbaanplanning en onze management development programma's dragen bij tot het behouden van onze 'beste mensen'.

Operationele risico's

Contract- en projectrisico's

Binnen de sector Bouw & Vastgoed bestaat een grote verscheidenheid aan contractvormen, waarbij veelal sprake is van een vooraf overeengekomen prijs die in meer of mindere mate vastligt. Het aandeel grootschalige en complexe projecten neemt toe, vaak in de vorm van prestatiecontracten. Daarnaast bevatten veel contracten zogenaamde 'mijlpalen' met bijbehorende boeteclausules, indien deze niet gehaald worden. Er is een verschuiving zichtbaar van risico's van opdrachtgever naar opdrachtnemer. Bij onze offshore projecten neemt het risicoprofiel toe door de afhankelijkheid van weersinvloeden. Fouten in ontwerp en/of calculatie en het niet contractueel afdekken van alle risico's kunnen een negatieve impact hebben op de uitvoeringsfase en leiden tot projectverliezen en negatieve kasstromen. Duidelijke projectspecificaties, goed vastgelegde afspraken, (technische) projectreviews en goede en volledige kostenbegrotingen, evenals de juridische toetsing van contracten, vormen de basis voor de beheersing van deze risico's.

Voor de branche als geheel is sprake van een onbalans tussen risico en rendement. Voor acceptatie van elk project worden de risico's zowel kwalitatief als kwantitatief beoordeeld. Om het aangaan van onverantwoorde risico's te voorkomen moeten aanbiedingen boven € 10 miljoen voorafgaand schriftelijk worden goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Bij zeer omvangrijke projecten is ook de Raad van Commissarissen betrokken bij de besluitvorming. Daarbij vormt de risico-inventarisatie van de betreffende aanbieding, naast een review van de calculatie, een belangrijk beslissingscriterium.

Gedurende de uitvoeringsperiode zijn adequate tussentijdse projectbeheersingsmaatregelen ingericht, zoals een maandelijkse projectbewaking. Daarnaast worden op grote projecten in zowel de tender- als de uitvoeringsfase gespecialiseerde contractmanagers aan het tender- c.q. projectteam toegevoegd.

Aansprakelijkheidsrisico

De complexiteit en omvang van de door ons uitgevoerde projecten brengt met zich mee dat fouten in de voorbereiding en/of uitvoering kunnen leiden tot aanzienlijke (financiële) aansprakelijkheid. Ons beleid ziet toe op het verzekeren van die risico's, die wij zelf niet kunnen of willen dragen. De focus ligt daarbij op nieuwe verzekeringsopties en mogelijkheden op het gebied van alternatieve risicofinanciering(en).

Een gespecialiseerde afdeling bewaakt dat alle daarvoor in aanmerking komende risico's tijdens de bouw in de centraal afgesloten verzekeringsovereenkomsten worden opgenomen en dat een voldoende dekkend aansprakelijkheidsprogramma wordt afgesloten.

Jaarlijks wordt het verzekeringsprogramma getoetst aan gewijzigde wet- en regelgeving, verzekerde bedragen, nieuwe risico's en waar nodig (tussentijds) aangepast. Tevens vindt jaarlijks een toetsing plaats van de solvabiliteitspositie van de met VolkerWessels samenwerkende verzekeringsmaatschappijen. Een belangrijk uitgangspunt is het bestendigen en uitbouwen van de langdurige relatie met gerenommeerde verzekeringsmaatschappijen.

De projecten binnen ons concern worden geoffreerd en uitgevoerd in samenwerking met derden in VOF- of BV-vorm. Dit zijn zowel partners uit de branche waarin wij actief zijn, als partners daarbuiten. De afdeling Juridische Zaken en Fiscale Zaken zijn nauw betrokken bij het vormgeven en beoordelen van deze samenwerkingsvormen.

Verder beperken wij het aansprakelijkheidsrisico voor het concern door een gelaagde juridische structuur, waarbij aansprakelijkheid door middel van zogenaamde 403-verklaringen niet vanzelfsprekend is. Bij het oprichten van nieuwe rechtspersonen wordt een afweging gemaakt tussen enerzijds de mogelijke aansprakelijkheidsrisico's van de betreffende activiteit en anderzijds de kosten die voortvloeien uit het oprichten en beheren van een nieuwe rechtspersoon.

Veiligheid en gezondheid op de werkvloer

VolkerWessels streeft met haar veiligheids- en gezondheidsbeleid naar nul letselgevallen. De financiële impact van

bedrijfsincidenten wordt verder beperkt door afgesloten verzekeringen.

VolkerWessels heeft zijn veiligheidsbeleid de laatste jaren nog verder verbeterd, onder andere door implementatie van WAVE, gericht op het creëren van een proactieve veiligheidscultuur binnen VolkerWessels, waarbij medewerkers elkaar aanspreken op onveilig gedrag. Desondanks kunnen veiligheids- en gezondheidsrisico's niet helemaal worden uitgesloten. Eventuele ongevallen kunnen een grote impact hebben in termen van menselijk leed en (reputatie)schade voor de onderneming.

Beveiliging (inclusief informatiebeveiliging)

Gezien de toenemende spanning tussen het wijdverbreide gebruik van (mobiele) IT en de groeiende professionaliteit van cybercriminelen moet continu aandacht zijn voor bewaking en inperking van risico's met betrekking tot de beveiliging van en toegang tot gegevens in onze ICT-systemen. Door de diversiteit aan activiteiten werken de werkmaatschappijen met het best bij hun activiteiten passende informatiesysteem.

VolkerWessels hanteert een Raamwerk voor Informatiebeveiliging, waarin maatregelen zijn opgenomen inzake de beveiliging, beheer, beschikbaarheid en continuïteit van de informatie. Dit Raamwerk voor Informatiebeveiliging vormt de basis voor de inrichting van de beheersmaatregelen voor de verschillende ICT-systemen.

Financiële risico's

Liquiditeitsrisico

Het financieringsbeleid van VolkerWessels is gericht op het behouden van een goede financiële positie. Goede balansverhoudingen zorgen voor voldoende capaciteit voor het opvangen van liquiditeitsrisico's en staan garant voor constante beschikbaarheid van voldoende kredietruimte en garantiefaciliteiten.

Wij hebben een aanhoudende focus op verlaging van het werkkapitaal en kapitaalbeslag en zetten onze liquide middelen zo efficiënt en zo effectief mogelijk in. Wij maken geld vrij voor gewenste investeringen en zorgen ervoor dat er altijd voldoende liquiditeit aanwezig is om aan betalingsverplichtingen en bankconvenanten te voldoen. De focus op werkkapitaal en kapitaalbeslag leidt, zelfs bij het huidige renteniveau, ook tot een substantiële besparing op de rentelasten. De financiële positie van VolkerWessels is in 2014 verder versterkt door de herfinanciering van onze werkkapitaalfaciliteiten. VolkerWessels is een gecommiteerde kredietfaciliteit van € 600 miljoen overeengekomen met een syndicaat van zeven banken. Deze nieuwe kredietfaciliteit heeft een looptijd tot medio 2019 en vervangt een aantal faciliteiten met een vergelijkbare omvang.

De voorwaarden van de nieuwe faciliteit zijn vergelijkbaar met de voorwaarden van de vorige faciliteiten. Ter beheersing van onze liquiditeitspositie hanteren wij een strikt investeringsbeleid. Dit betekent dat voor iedere investering boven een vastgesteld bedrag toestemming van de Raad van Bestuur nodig is.

Krediet-, rente- en valutarisico's

Het kredietbeleid van de Groep is gericht op het beperken en beheersen van het kredietrisico. We beperken het kredietrisico op opdrachtgevers door uitsluitend zaken te doen met debiteuren met een acceptabele kredietwaardigheid. Onze opdrachtgevers bestaan voor een belangrijk deel uit publieke organisaties (overheden), waardoor het kredietrisico voor dit deel van de omzet minimaal is. Waar nodig wordt de debiteur aan een kredietbeoordeling onderworpen.

Bij twijfel over de kredietwaardigheid van een afnemer, is het beleid om de verplichtingen van de afnemer jegens de Groep te laten garanderen door een bank of andere financiële instelling. Voor een bepaalde groep debiteuren is een mantelovereenkomst voor kredietverzekering afgesloten.

Voorts beperkt de Groep haar kredietrisico op financiële instellingen door de krediet- en garantieliemieten en haar overtollige liquiditeiten te spreiden over meerdere financiële instellingen met een goede kredietwaardigheid.

Ons rentebeleid is gericht op beperking van de invloed van wijzigende renteniveaus op het resultaat van de Groep en optimalisatie van de netto-rentelasten. Daartoe is voor een deel van de toekomstige variable renteverplichtingen gefixeerd door middel van een tweetal renteswaps afgesloten ten bedrage van € 75 miljoen en € 250 miljoen. Met het afsluiten van deze renteswaps is de rente gefixeerd op respectievelijk 2,35% en 1,71% (exclusief opslag). De renteswaps lopen tot respectievelijk eind 2015 en eind 2017.

Voor een toelichting op de reële waarde van de renteswaps wordt verwezen naar noot 12 in de jaarrekening.

Het valutarisico is beperkt aangezien verreweg het grootste deel van de kasstromen binnen de onderneming plaatsvindt in euro's. De centrale financieringsfaciliteit biedt ook de mogelijkheid leningen in vreemde valuta aan te trekken. Daar waar toch sprake is van materiële valutarisico's op projecten worden in de regel valutatermijntransacties of valutaswaps afgesloten.

Het valutarisico op het eigen vermogen van werkmaatschappijen buiten de EU-zone wordt niet afgedekt.

Garanties

Bij het aangaan van nieuwe projecten worden verschillende zekerheden afgegeven aan onze opdrachtgevers voor een goede uitvoering van het project. Hierbij kan worden gedacht aan bank- en concerngaranties. Het aanvragen van bankgaranties onder de garantiefaciliteiten verloopt via een centrale garantiespecialist en hiervoor gelden strikte procedures.

Compliance risico's

VolkerWessels is onderworpen aan nationale en internationale wetten en regelgeving, onder andere op het gebied van mededinging, arbeidsovereenkomsten, veiligheid voor medewerkers, milieu, corporate governance en belastingen. De compliance risico's, waarmee de onderneming geconfronteerd kan worden, zijn: het risico van niet-naleving van wet- en regelgeving en risico's met betrekking tot ontwikkelingen in de wetgeving. In geval van het niet naleven van deze wet- en regelgeving zou VolkerWessels geconfronteerd kunnen worden met ongewenste (juridische) gevolgen, financiële en/of reputatieschade.

Interne risicobeheersings- en controle-systemen

Voor risicobeheersing maken wij gebruik van een risicomanagement systeem gebaseerd op de bouwstenen van het COSO ERM-model. Risicomanagement omvat het bereiken van strategische doelstellingen, de effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen, de betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging en de naleving van relevante wet- en regelgeving.

VolkerWessels kent een grote diversiteit aan werkmaatschappijen met een relatief grote mate van autonomie.

De VolkerWessels kernwaarden vormen samen met de Gedragscode het interne kader waarbinnen risicomanagement plaatsvindt. Daarnaast vormen centrale richtlijnen en procedures het uitgangspunt voor de inrichting van de beheersomgeving voor het management van de werkmaatschappijen. In 2014 zijn deze richtlijnen geactualiseerd en verder aangescherpt.

De voortgang en ontwikkeling van de operationele resultaten, de liquiditeit en de financiële positie van de onderneming, evenals de operationele en financiële risico's, worden vastgelegd in de periodieke managementrapportages en op het niveau van de Raad van Bestuur besproken tijdens de kwartaalbesprekingen met de directies van de werkmaatschappijen.

Financiële resultaten

In 2013 zijn de juridische en financiële kaders op een aantal terreinen aangescherpt. Zo is in 2013 zowel de interne als de externe vertegenwoordigingsbevoegdheid binnen het concern aangepast, is de financiële functie bij tal van werkmaatschappijen versterkt, onder andere door een functionele lijn naar de CFO in de Raad van Bestuur. Daarnaast is de scope van de accountantscontrole verder verbreed, de tender procedure verder aangescherpt en is er een begin gemaakt met een nieuwe risico management afdeling op het concernkantoor. Deze in 2013 gedefinieerde acties hebben in 2014 verder vorm gekregen en zijn geïmplementeerd in onze bedrijfsvoering. Daarnaast is in 2014 veel aandacht gegeven aan integriteit. Immers het vertrouwen dat opdrachtgevers, onderaannemers, leveranciers, kredietverstrekkers en medewerkers in VolkerWessels stellen is essentieel om de continuïteit van de onderneming te kunnen waarborgen. Daarnaast heeft in 2014 een externe accountantwisseling plaatsgevonden, die een nieuw perspectief op de interne beheersingsmaatregelen binnen VolkerWessels geeft.

In 2015 wordt risicomanagement verder verankerd in de reguliere planning- en controlcyclus, waarbij extra aandacht wordt besteed aan het proces en het risicobewustzijn. Het risicomanagementsysteem voorziet in een platform waarin best-practices, kennis en kunde op een gestructureerde manier tussen de werkmaatschappijen wordt gedeeld. In 2015 zullen wij dit platform verder versterken en uitbouwen.

Bedrijfsopbrengsten en orderportefeuille

De bedrijfsopbrengsten over 2014 bedragen € 4.400 miljoen (2013: € 4.519 miljoen), een daling van € 119 miljoen (2,6%). De orderportefeuille bedraagt ultimo 2014 € 5.774 miljoen en is daarmee ongeveer € 0,3 miljard lager dan de orderportefeuille ultimo 2013 ter hoogte van € 6.084 miljoen.

Resultaat (EBITDA en nettowinst na belastingen)

De operationele winst (EBITDA) bedraagt € 228 miljoen; een stijging van circa € 37 miljoen vergeleken met € 191 miljoen in 2013. De EBITDA marge is toegenomen van 4,2% in 2013 naar 5,2% in 2014.

Onderliggend is de EBITDA dit jaar beïnvloed door een aantal eenmalige posten zoals reorganisatiekosten en liquidatiekosten ter hoogte van € 7 miljoen (2013: € 43 miljoen) en positieve verkoopresultaten op deelnemingen ter hoogte van € 20 miljoen (2013: € 18 miljoen).

Daarnaast heeft in 2014 een afboeking van grond- en vastgoedposities plaatsgevonden van € 10 miljoen (2013: € 11 miljoen).

De nettowinst bedraagt over 2014 € 121 miljoen, een verbetering van € 31 miljoen ten opzichte van 2013 (nettowinst € 90 miljoen).

Vermogenspositie

De solvabiliteit voor winstbestemming bedraagt 26% (2013: 26%). In 2014 heeft een dividenduitkering plaatsgevonden ter hoogte van € 117 miljoen. De impact op de solvabiliteit door deze dividenduitkering is beperkt als gevolg van de toevoeging van het positieve resultaat over 2014 ter hoogte van € 121 miljoen.

Nettoschuldontwikkeling

In 2014 is de nettoschuld gedaald met € 5 miljoen. Hiermee is de cumulatieve reductie van 2010 tot en met 2014, gecorrigeerd voor uitkeringen aan aandeelhouders en acquisities (netto) meer dan € 600 miljoen. Voor het komende jaar wordt geen grote wijziging verwacht in de financieringsbehoefte. Voor een verdere toelichting zie pagina 14.

Investerings in materiële vaste activa

De investeringen in materiële vaste activa bedragen in 2014 € 95 miljoen (2013: € 72 miljoen). In 2014 zijn onze operational leaseverplichtingen gedaald met € 22 miljoen (2013: afname € 10 miljoen).

De afschrijvingen op materiële vaste activa over 2014 bedragen € 57 miljoen (2013: € 61 miljoen).

De investeringen hebben voornamelijk betrekking op de vervanging en uitbreiding van materieel voor de operationele activiteiten.

Voor 2015 verwachten wij een vergelijkbaar investeringsniveau.

Financiering

Eind 2014 kon VolkerWessels beschikken over een € 600 miljoen gecommiteerde, gesyndiceerde kredietfaciliteit met een looptijd tot medio 2019. Daarnaast beschikte VolkerWessels over een gecommiteerde kredietfaciliteit van € 40 miljoen die eindigt in december 2015. Voor de kredietfaciliteiten van VolkerWessels geldt een maximale leverage ratio van 2,75 en een minimale interest cover ratio van 5; per 31 december 2014 werd ruim aan deze convenanten voldaan. Naast de gecommiteerde kredietfaciliteiten heeft VolkerWessels in Nederland onder andere ook de beschikking over niet-gecommiteerde kredietfaciliteiten van € 55 miljoen.

Ten behoeve van onze activiteiten in het Verenigd Koninkrijk heeft VolkerWessels UK een gecommiteerde kredietfaciliteit van GBP 21 miljoen ter beschikking tot in mei 2015, die ultimo 2014 niet getrokken was. Daarnaast heeft VolkerWessels in het Verenigd Koninkrijk de beschikking over een niet-gecommiteerde rekening-courant faciliteit van GBP 10 miljoen. Ten behoeve van onze Canadese activiteiten is een niet-gecommiteerde kredietfaciliteit aangetrokken van CAD 23 miljoen. Daarnaast staat een bedrag van CAD 22 miljoen ter beschikking in de vorm van een niet-gecommiteerde leasefaciliteit waaronder ultimo 2014 voor ongeveer CAD 9 miljoen aan leases uitstonden. Voor onze US activiteiten staat een niet-gecommiteerde kredietfaciliteit van USD 4 miljoen ter beschikking.

Om aan de eisen van opdrachtgevers met betrekking tot het stellen van bankgaranties te blijven voldoen beschikt VolkerWessels over niet-gecommiteerde garantiefaciliteiten bij diverse banken en andere financiële instellingen. Doelstelling is om minimaal 20% van de totale faciliteiten als vrij beschikbare ruimte aan te houden en aan deze doelstelling werd ultimo 2014 ruimschoots voldaan.

Waarderingsgrondslagen

Met ingang van het boekjaar eindigend op 31 december 2014 zijn de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gewijzigd van IFRS naar grondslagen volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. In deze eerste geconsolideerde jaarrekening op NL GAAP grondslagen heeft VolkerWessels alle NL GAAP bepalingen toegepast die op het verslagjaar 2014 van kracht waren, zo ook de bepalingen voor een stelselwijziging onder NL GAAP, waarbij is gekozen voor een retrospectieve toepassing.

Door deze stelselwijziging zijn de waarderingsgrondslagen in lijn gebracht met de grondslagen van de aandeelhouder. Het eigen vermogen in de openingsbalans 2013 is door deze stelselwijziging aangepast van € 621 miljoen naar € 556 miljoen en het netto resultaat over 2013 van € 117 miljoen naar € 90 miljoen. Deze aanpassing wordt veroorzaakt door het verschil in de waardering van voornamelijk goodwill, deelnemingen, pensioenen, voorzieningen en de toepassing van kostprijs hedge accounting. De impact op de solvabiliteit door deze stelselwijziging is beperkt gebleven (2013 IFRS 25%, 2013 NL GAAP 26%).

Verslag per sector **Bouw & Vastgoed Nederland**





The Edge

Duurzaam wereldrecord aan de A10

Een slim ontwerp, zonnepanelen, thermale energie en gebruik van regenwater. Het zijn de bouwstenen van een nieuw wereldrecord aan de Amsterdamse Zuidas. Bij oplevering was The Edge volgens BREEAM het meest duurzame kantoorgebouw ter wereld. De blikvanger aan de A10 voldoet aan 98,36% van de eisen van de ambitieuze duurzaamheids certificering. Daarmee behaalde het nieuwe hoofdkantoor van Deloitte en AKD dat veertien verdiepingen en 51.000 m² telt, de hoogst haalbare score: *Outstanding*. Ontwikkelaar ovc Real Estate schakelde het Londense PLP Architecture in voor het iconische ontwerp met haar markante glazen atrium. Voor de technische

The Edge is door BREEAM beoordeeld met de kwalificatie 'Outstanding'.

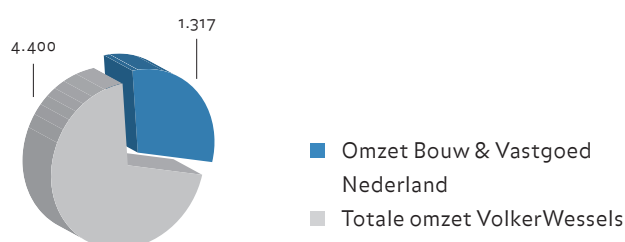
uitwerking en uitvoering van het plan sloot ovc een *Engineer & Build*-contract af met onze werkmaatschappij G&S Bouw. In het ontwerp speelt de loop van de zon een hoofdrol. Zo voorziet de glazen

noordgevel de werkplekken van daglicht zonder dat ze in de volle zon staan. Daardoor is er minder koeling nodig. De zuidgevel is voorzien van 700 m² aan zonnepanelen die alle smartphones, laptops en elektrische auto's in het gebouw van stroom voorzien. De zonnepanelen op het dak leveren stroom voor een warmtekoudeopslag-installatie met een dubbele open bron. Deze installatie verwarmt het gebouw in de winter en zorgt voor verkoeling in de zomer. Al deze slimme ontwerpkeuzes en duurzame technologieën maken het gebouw volledig energieneutraal.

Betrokken werkmaatschappijen: G&S Bouw en HOMIJ Technische Installaties

VolkerWessels Bouw & Vastgoedontwikkeling bestrijkt de hele keten in de woningbouw, utiliteitsbouw, industrie- bouw en vastgoedontwikkeling. We ontwikkelen, ontwerpen, bouwen, realiseren, beheren en onderhouden en hebben ook disciplines als toelevering en technische installaties in huis. Als financieel solide, duurzame en innovatieve partner kunnen we opdrachtgevers van dienst zijn met een integrale benadering van multidisciplinaire projecten.

omzet 2014
(in miljoenen euro's)



(in miljoenen euro's)	2014	2013
Bedrijfsopbrengsten	1.317	1.295
Orderportefeuille	1.783	1.801
EBITDA	35	15
EBITDA/bedrijfsopbrengsten	2,7%	1,2%
Gemiddeld aantal medewerkers	3.221	3.355

Gang van zaken 2014

De marktomstandigheden zijn nog altijd uitdagend. Bodemprijzen, capaciteitsdruk, uitstel van projecten en moeizame financieringen zijn nog steeds geen uitzonderingen. Toch zijn er signalen die erop wijzen dat de markt stabiliseert en uitbodemt. Ondanks de traditionele verschillen tussen verschillende regio's en (deel)markten zien we over de hele linie een voorzichtige verbetering. Onze totale orderportefeuille is op orde, maar heeft een lichte neiging om te krimpen. Dit wordt mede veroorzaakt doordat we kritisch blijven op nieuwe projecten. Marge gaat boven omzet en volume. Deze margeverbetering is ook zichtbaar in onze resultaten over 2014.

Het herstel in de markt is broos en kan rechtstreeks worden beïnvloed door ontwikkelingen in de wereldeconomie en geopolitieke onzekerheden, maar het absolute dieptepunt lijkt achter ons te liggen. Zo komen incidenten als afboekingen op grondposities en opdrachtgevers die failliet gaan steeds minder vaak voor. De kantorenmarkt stabiliseert en in de woningmarkt verbeteren het sentiment en het prijspeil. In 2014 zijn in totaal 4.195 nieuwbouwwoningen (voor derden en eigen ontwikkeling) opgeleverd (2013: 3.132) en 1.613 woningen vanuit eigen ontwikkeling verkocht (2013: 1.104). Op dit moment zijn 131 onverkochte woningen in aanbouw (2013: 222). Het aantal opgeleverde onverkochte woningen ultimo 2014 bedraagt 166 (2013: 266).

Het is op dit moment nog onduidelijk of de opleving van structurele of tijdelijke aard is. Het verder terugschroeven van de leencapaciteit voor hypotheeklen heeft vooral voor starters een negatief effect. Tegelijkertijd wordt de doorstroom in de markt belemmerd door huishoudens met een hogere hypotheek dan de huidige marktwaarde van hun woning.

In de vastgoedontwikkeling beïnvloeden projecten en dossiers uit het verleden de prestaties. Maar ook binnen deze discipline verbeteren de resultaten en vooruitzichten. In 2014 heeft een afboeking van grond- en vastgoedposities plaatsgevonden van € 10 miljoen (2013: € 11 miljoen) en is begrepen in de bovenstaande cijfers. Hoewel de markt in de industriebouw sterk aan fluctuaties onderhevig is, zijn de resultaten de laatste jaren stabiel. In deze sector vraagt de orderportefeuille wel om de nodige aandacht. Verder hebben wij in het verslagjaar substantieel in onze toeleveringsbedrijven geïnvesteerd. Onze werkmaatschappijen profiteren van onze nieuwe concepten, waarin we een integrale en multidisciplinaire aanpak voorstaan.

Highlights 2014

VolkerWessels introduceerde in 2014 het vernieuwende concept MorgenWonen. Een nieuwe bouwstandaard, waarbij woningen bij onze toeleveringsbedrijven in de fabriek worden gebouwd, op locatie binnen één dag wind- en waterdicht worden neergezet en binnen tien dagen woonklaar worden opgeleverd. Daarnaast zijn we als concern betrokken bij het landelijke programma Stroomversnelling, waarin de sector 110.000 corporatiewoningen verduurzaamt tot energienota-nul-woningen. In het verslagjaar hebben we op de Zuidas The Edge opgeleverd dat met BREEAM Outstanding als één van de meest duurzame gebouwen ter wereld geldt. In Westbeemster opende koningin Máxima een nieuwe duurzame kaasmakerij. In Hoofddorp werken wij al een aantal jaar met succes aan de realisatie van Park 20|20. Dit eerste fullservice cradle to cradle kantorenpark van Nederland verwelkomt steeds meer nieuwe bedrijven. Opvallende nieuwe projecten in het verslagjaar zijn de herontwikkeling en exploitatie van de beroemde Scheveningse Pier,

het nieuwe gebouw van de Vrije Universiteit Amsterdam en een contract in Limburg voor de nieuwbouw en renovatie van 3.000 woningen in het kader van Ketensamenwerking. Andere noemenswaardige projecten zijn Wildlands Adventure Zoo (Emmen), Stadskantoor Utrecht, International Criminal Court (Den Haag), De Flat (Amsterdam), Strijp S (Eindhoven), de renovatie van het Oude Luxortheater (Rotterdam), nieuwe operatiekamers voor het UMC (Utrecht), het Mauritshuis (Den Haag), NEM Energy (Zoeterwoude), Infoversum (Groningen), De Werkplaats (Tilburg) en de Westluidense Poort (Tiel). Daarnaast hebben we ons in het verslagjaar versterkt met Meulen Groep. Dit bedrijf dat in Zuidoost-Nederland actief is in de bouw en vastgoedontwikkeling, is met onze werkmaatschappij Louis Scheepers gefuseerd tot Aannemersbedrijf Jongen-Meulen.

Invulling strategie

VolkerWessels geeft verdere invulling aan het concernprogramma Samen Slimmer Bouwen. Hierin worden vernieuwende werkwijzen als LEAN, BIM en ketensamenwerking integraal geïmplementeerd. Hoewel onze bedrijven de laatste jaren grote stappen hebben gemaakt, zien wij nog steeds volop kansen om door efficiëntere en effectievere bedrijfsvoering verdere verbeteringen door te voeren. Woningen die we op een industrieel platform in onze eigen fabrieken bouwen, worden buiten op locatie binnen een dag geassembleerd. Een nieuwe bouwstandaard waarmee we dankzij *plug & play* en ver doorgevoerde systeemintegratie bouw tijden substantieel verkorten en faalkosten verminderen. Inmiddels zijn meer dan 100 woningen gerealiseerd. Waar we ons concept in 2014 voor de beleggings- en huurmarkt introduceerden, is ook een aantal woningen verkocht. Ook vanuit de corporaties bestaat er belangstelling voor dit product. Afhankelijk van de vraag in de markt zullen we geleidelijk opschalen in aantallen en uitvoeringen. Met energienota-nul en een schone bouwplaats is MorgenWonen ook bijzonder duurzaam. De technieken die we toepassen bij deze industriële vorm van nieuwbouw, integreren we ook in het renoveren en energieneutraal verduurzamen van sociale huurwoningen. Deze aanpak is exemplarisch voor onze strategie waarin onze bouwbedrijven, ontwikkelaars, toeleveranciers en technische installatiebedrijven steeds intensiever, integraler, duurzamer en multidisciplinair samenwerken. Bouwen wordt industriëler, kortcyclischer en duurzamer. Dat vraagt om een andere blik en nieuwe inzichten, waarbij de focus verschuift van het klassieke denken in projecten naar een vernieuwende visie waarin eindgebruikers centraal staan.

VolkerWessels zet daarom samen met haar opdrachtgevers en andere partners sterk in op innovatieve en duurzame concepten die aansluiten bij een circulaire economie. Door onze schaalgrootheid, in combinatie met ons decentrale netwerk en eigen toeleverende bedrijven, kan VolkerWessels de hele keten bestrijken.



MorgenWonen

Een nieuwe woning uit de fabriek

Binnen een dag wind- en waterdicht en binnen twee weken compleet en bewoonbaar. De nieuwe bouwstandaard MorgenWonen van VolkerWessels geeft prefabricage een nieuwe dimensie. Geïnspireerd door de auto-industrie en vliegtuigbouw assisteerde een industrieel ontwerper VolkerWessels bij het opnieuw inrichten van het bouwproces. Het resultaat: een industrieel platform met slimme uitwisselbare elementen. Woningen worden volledig in de fabriek geprefabriceerd. Bouwdelen komen als pakket op de bouwplaats aan. Vloerdelen inclusief vloerverwarming, een betonnen trap, buitengevels met kozijnen, een kant-en-klare badkamer met tegelwerk. Speciale teams 'klikken' de bouwstenen in een dag in elkaar. Binnen twee weken zijn de huizen woonklaar. MorgenWonen is kwalitatief hoogwaardig, kent lage faalkosten en garandeert een snelle levertijd door de productie onder ideale omstandigheden. Bovendien zijn de woningen duurzaam en energienooteloos door een aantal groene maatregelen: een uitstekend isolerende 'schil', zonnepanelen op het dak en een duurzame warmtepomp.

Betrokken werkmaatschappijen: VolkerWessels Bouw & Vastgoedontwikkeling, Westo Prefab Betonsystemen, De Mors, De Groot Vroomshoop, HOMIJ Technische Installaties, REINÆRDT Deuren, Primum

Verslag per sector **Infrastructuur Nederland**





OV SAAL

Over het staal van OV SAAL

Het rubber van autobanden en het staal van spoor en treinwielen. Treinpassagiers reizen tussen de Riekerpolder en Duivendrecht in de middenberm van de A10 zij aan zij met automobilisten. Dagelijks 'treinen' 40.000 reizigers tussen Almere en Schiphol. Omdat dit aantal explosief groeit, werken VolkerRail en Van Hattum en Blankevoort aan de uitbreiding van het spoor. Samen vormen ze de Combinatie Nieuwe Meer Sporen (CNMS) en zijn ze verantwoordelijk voor het verdubbelen van het spoor, het aanpassen van een aantal viaducten en een nieuwe beweegbare brug over de rivier de Schinkel. De combinatie die met gedelegeerd opdrachtgever ProRail verenigd is in

Dagelijks 40.000 reizigers tussen Almere en Schiphol.

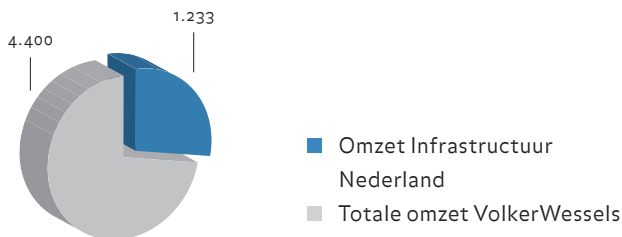
de Alliantie Amsterdamse WALTZ, is verantwoordelijk voor het tracé Zuidtak West. De opdracht is onderdeel van OV SAAL: Openbaar Vervoer Schiphol - Amsterdam - Almere - Lelystad. Doel van het totale project is om de capaciteit op

het traject te vergroten met het oog op de groei van Almere, Schiphol en de Amsterdamse Zuidas en de openstelling van de Hanzelijn. Het project is ook een stap in de ambitie om zonder spoorboekje te rijden. Het ultieme doel in 2023: elke tien minuten een trein in beide richtingen.

Betrokken werkmaatschappijen: VolkerRail en Van Hattum en Blankevoort/ Volker InfraDesign

Van het ontwerp en de realisatie, tot het beheer en onderhoud. Van de lokale projecten in de wijk tot grote integrale multidisciplinaire projecten: de kracht van VolkerWessels is dat we in de infrastructuur in de hele keten zijn vertegenwoordigd. Onze bedrijven zijn actief in de wegenbouw, beton- en waterbouw, railinfra, verkeersmanagement en verkeerstechniek.

omzet 2014
(in miljoenen euro's)



(in miljoenen euro's)	2014	2013
Bedrijfsopbrengsten	1.233	1.268
Orderportefeuille	1.073	1.116
EBITDA	48	57
EBITDA/bedrijfsopbrengsten	3,9%	4,5%
Gemiddeld aantal medewerkers	5.063	4.952

Gang van zaken 2014

De markt verkeert in zwaar weer. De sector kampt met krimpende markt volumes, bezuinigingen bij overheden en magedruk. Die bijzonder uitdagende omstandigheden resulteren in een onacceptabel prijspeil en onverantwoorde risico's bij openbare aanbestedingen. Prijsverschillen van 25% of meer zijn geen uitzondering. Stevige projectverliezen in de infrastructuur zijn dan ook geen verrassing. Het resulteert dan ook in het accepteren van voor aannemers niet te beïnvloeden en daarmee onaanvaardbare risico's. VolkerWessels weigert mee te gaan in deze ongezonde trends in de markt. Die keuze waarborgt de kwaliteit van ons portfolio, maar zorgt tegelijkertijd voor druk op het volume van de orderportefeuille. Ook hier blijft de focus op marge boven volume.

Ondanks de moeilijke marktomstandigheden zijn we er over de hele linie in geslaagd om opnieuw een goed resultaat te boeken. Die prestaties komen voort uit de bestaande orderportefeuille, meerjarige beheer- en onderhoudscontracten, een gezonde en strategische spreiding in activiteiten en integrale multidisciplinaire projecten die hoogwaardige kennis vragen. Uitzondering is onze discipline verkeerstechniek en verkeersmanagement, die door eenmalige kosten en projectverliezen in de rode cijfers belandde en bovendien worstelt met slinkende budgetten bij lokale overheden. Gemeenten krijgen meer taken, maar hebben minder te besteden. Dat heeft ook zijn gevolgen voor investeringen in infrastructuur. Ook landelijk kenmerkt de markt zich door een toenemende onzekerheid over rijksbudgetten en investeringen in grote infraprojecten. De markt krimpt over de hele linie met uitzondering van de projecten die gebieden aan de kust en langs rivieren tegen hoogwater beschermen. Gezien de moeilijke marktomstandigheden is het meer dan ooit wenselijk om het verschil te maken met kwaliteit. De aanbestedingsmethodiek van de Economisch Meest Voordelige

Inschrijving (EMVI) heeft onmiskenbaar potentie, maar moet nog volwassener worden, onder andere omdat aannemers op dit moment teveel beloven richting opdrachtgevers. Meer ruimte om je te onderscheiden met slimme, innovatieve en duurzame oplossingen is wenselijk. VolkerWessels blijft vol inzetten op dat onderscheidende vermogen. Dat is geen overbodige luxe, maar pure noodzaak. Wij voorzien namelijk voorlopig geen herstel en verwachten dat het dieptepunt van de laagconjunctuur in de laatcyclische infrastructuur nog niet is bereikt.

Highlights 2014

Onze collega's werkten ook in 2014 aan een aantal bijzondere projecten. Zo verbeteren we in hét railhart van Nederland de doorstroming bij station Utrecht door het spoor te ontvlechten en vernieuwen. Iets verder in de Domstad renoveren we de Galecopperbrug, een technisch en logistiek uitdagend project op een knooppunt van wegen en vaarwegen. IJsseldelta is ons nieuwste project binnen het programma 'Ruimte voor de Rivier'. Dit programma van Rijkswaterstaat past uitstekend binnen onze lange traditie van projecten die ons land tegen overstromingen beschermen. Een ander opvallend waterwerk is de omlegging van de Zuid-Willemsvaart. In 2014 leverden we dit gloednieuwe Máximakanaal op. Andere blikvangers zijn OV SAAL en SAAone: de spoor- en wegverbreding op het tracé tussen Schiphol, Amsterdam, Almere (en Lelystad), de aanleg van de A4 Midden-Delfland, de omlegging van de A9 bij Badhoevedorp en de voltooiing van de autotunnel in Nijverdal.

VolkerWessels gelooft in anticyclisch investeren en innoveren. Zo hebben we ons in 2014 versterkt met Surface Cracks, een advies- en onderzoeksbureau dat onder andere metingen verricht voor wegen, vliegvelden, fietspaden en voetgangersgebieden. Verder is er in Harderwijk een nieuwe asfaltcentrale

in gebruik genomen, die een gedateerde en minder duurzame voorganger vervangt.

Opvallende innovaties zijn de slimmere verkeerslichtenregeling (BRIC) en een nieuw type geluidsarm asfalt (KonwéCity). Ons wegenbouwbedrijf kws Infra is gecertificeerd om ZOAB te recyclen. Daarnaast ontvingen we een vergunning om inspecties met drones uit te voeren. Het vernieuwende concept van onze werkmaatschappij M.J. Oomen om het beheer en onderhoud van de (afval)water-keten over te nemen, resulteerde bij enkele gemeenten tot de eerste concrete opdrachten.

Invulling strategie

In deze bijzonder uitdagende markt is operational excellence onmisbaar. Dit strategisch speerpunt vertaalt zich bij ons niet alleen in het beste materieel en effectievere en efficiëntere processen en bouwmethodieken zoals system engineering en het door LEAN geïnspireerde concernprogramma Samen Slimmer Bouwen. Wij investeren ook volop in de beste mensen. Want hoe mooi onze projecten ook zijn, de bouw is en blijft mensenwerk. VolkerWessels staat altijd open voor toptalenten en ervaren specialisten, die over bijzonder hoogwaardige kennis beschikken. Naast de vanzelfsprekend benodigde inhoudelijke vakopleidingen zet ons programma Goed in Gesprek ook in op 360 graden feedback en persoonlijke ontwikkeling. Waar de sector traditioneel top down georganiseerd is, hechten wij veel waarde aan de stem en input van de werkvloer. Die invloed vertaalt zich ook naar onze platformen voor veiligheid, integriteit en corporate responsibility: drie onmisbare voorwaarden voor een succesvolle en 'hygiënische' bedrijfsvoering.

Infraprojecten zijn niet zelden intensief en omvangrijk.

De tendens naar integrale DBFM-contracten vraagt om solide project-, risico- en contractmanagement, een brede positie in de waardeketen en hoogwaardige kennis. VolkerWessels heeft alle benodigde expertise en disciplines in huis. Intern bundelen we die kennis onder de vlag van het multidisciplinaire samenwerkingverband VolkerInfra. Om in te spelen op die toenemende complexiteit in de markt zoeken we ook nadrukkelijk strategische allianties met onze opdrachtgevers en andere betrouwbare externe partners.

Een ander voorbeeld van een bredere positie in de waardeketen is ons concept om op basis van vooraf bepaalde prestatieafspraken het beheer en onderhoud van de openbare ruimte over te nemen. VolkerWessels verwacht op die manier besparingen te kunnen realiseren door de total costs of ownership voor opdrachtgevers terug te dringen. Binnen de keten zetten we verder sterk in op onze innovatiekracht. Denk aan het in huis ontwikkelen van innovatieve apps en de inzet van drone-technieken bij inspecties van wegen en kunstwerken. VolkerWessels is in Nederland marktleider in infrastructuur.



Galecopperbrug

Tweede leven voor 'vermoeide' brug

De haarscheurtjes in het metaal verraden haar leeftijd. De constructie van de twee stalen tuibruggen is 'vermoeid'. De Utrechtse Galecopperbrug was bij de opening in 1974 niet berekend op het steeds zwaardere vrachtverkeer. Bovendien worden de ruim driehonderd schepen die dagelijks over dit drukst bevaren kanaal van Europa onder de brug passeren steeds groter en hoger. Om de levensduur van de brug minstens met dertig jaar te verlengen, geeft VolkerWessels het kunstwerk een tweede leven. Het werk wordt uitgevoerd door de combinatie Galecom, waarin meerdere werkmaatschappijen VolkerWessels vertegenwoordigen. Door de werkzaamheden strategisch en strak te plannen, voorkomt Galecom zo veel mogelijk vervelende verrassingen voor het weg- en waterverkeer.

Betrokken werkmaatschappijen: kws Infra, Van Hattum en Blankevoort, Vialis, VolkerRail en VolkerInfra

Een positie die we in deze moeilijke markt vooral willen consolideren. Volume is daarbij ondergeschikt aan een gezond rendement. Als marktleider is het voor ons van groot belang om de verstoorde balans in de sector te herstellen. Enerzijds willen we ons daarom blijven onderscheiden met kwaliteit, duurzaamheid en slimme innovaties om binnen de realiteit van de markt het verschil te maken. Tegelijkertijd zoeken we als marktleider met onze opdrachtgevers en andere partners samen oplossingen voor een duurzame toekomst van de sector.

Verslag per sector **Energie & Telecom**





Butendiek In de Duitse Bocht

Diepgravend werk op de woeste baren. 34 kilometer ten westen van het Duitse Noord-Friese Waddeneiland Sylt ligt de Duitse Bocht. Wekenlang was dit gebied de 'werkvloer' van VolkerWessels Boskalis Marine Solutions (VBMS). In opdracht van het Duitse WPD Offshore Solutions leverden, installeerden en begroeven we 86 infield kabels voor het project Butendiek. Een offshore windpark van ongeveer 33 km² in het zuidoostelijke deel van de Noordzee. Tachtig windturbines met een hoogte van 150 meter boven zeeniveau en een capaciteit van 3,6 MW per stuk, leveren in totaal 288 MW aan schone energie. Genoeg om straks minimaal 25 jaar lang 360.000 huishoudens te voorzien van groene stroom. Er was ongeveer

**80 windturbines,
150 meter boven
zeeniveau.
Totale capaciteit:
288 MW schone
energie.**

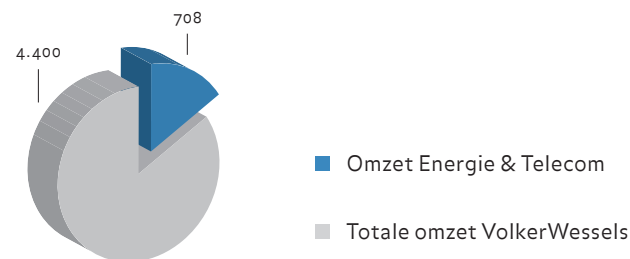
negentig kilometer kabel nodig om de tachtig windturbines met elkaar te verbinden. De kabel werd in twee delen in Noorwegen opgehaald en op volle zee in delen van de juiste afmetingen gesneden. Vanwege de uitzonderlijke lengte van de kabel is ons kabellegschip Stemat Spirit

speciaal voor deze klus aangepast. Een losse *trencher* verzorgde het ingraven van de kabels. Alle kabels en verbindingen zijn inmiddels getest en opgeleverd.

Distributie- en transportleidingen, energie- en telecomnetwerken. Dat zijn onze disciplines binnen de sector Energie & Telecom. Offshore is VolkerWessels internationaal actief in het realiseren en repareren van deze verbindingen en (aanverwante) waterbouwkundige constructies en een aantal maritieme specialismen en niches als afzinktunnels, steigers, kades en gestuurde boringen. In Nederland hebben we leidende posities in het ontwerpen, bouwen en onderhouden van verbindingen en installaties voor de water-, energie-, telecom- en petrochemische sector.

omzet 2014

(in miljoenen euro's)



(in miljoenen euro's)	2014	2013
Bedrijfsopbrengsten	708	925
Orderportefeuille	859	1.131
EBITDA	74	83
EBITDA/bedrijfsopbrengsten	10,5%	9,0%
Gemiddeld aantal medewerkers	3.099	3.336

Energie

Gang van zaken 2014

Onze offshore activiteiten laten opnieuw goede cijfers zien. De focus op risicobeheersing, een bewezen track record en investeringen in eigen mensen en middelen betalen zich uit. Ook prima prestaties in de uitvoering zorgden ervoor dat de positieve trend in 2014 doorzette, daarbij rekening houdend met het feit dat in de cijfers over 2013 VBMS nog voor 100% was meegenomen. In verband met de verkoop van 50% van ons belang aan Boskalis eind 2013, worden de cijfers van VBMS niet meer meegeconsolideerd bij VolkerWessels, hetgeen leidt tot een daling van de bedrijfsopbrengsten en orderportefeuille. Ons 50% aandeel in de resultaten van VBMS, is wel begrepen in de operationele EBITDA over 2014.

In de markt voor offshore renewables registreren we diverse trends. Operators verplaatsen projectrisico's vaker naar de markt. De scope van projecten wordt daardoor breder. Zo worden de levering en installatie van kabels en/of funderingswerken steeds vaker gebundeld aanbesteed. Dit verschaft VolkerWessels een unieke propositie doordat we alle disciplines in eigen huis hebben. Een andere tendens is dat nieuwe windmolenparken steeds verder uit de kust gerealiseerd worden. Dat vraagt om veel langere kabels en investeren in materieel en vloot. Door onvoldoende capaciteit in de keten en onzekerheid over subsidies in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland kampt de markt met uitstel van projecten. 2015 wordt daarom een jaar van investeren en het klaarstomen van de organisatie voor de goedgevulde orderportefeuille vanaf 2016. Na de afronding van enkele grote meerjarige

projecten verschuift de focus voor waterbouwkundige (offshore) constructies naar investeringen in tenders, aanbiedingen en marktonderzoek. Nieuwe voornamelijk Zuid-Europese toetreders zorgen, vaak gesteund door eigen overheden, voor prijsdruk in deze markt.

Naast die onzekerheid signaleren we ook positieve trends. Zo blijft de vraag naar duurzame energiebronnen groeien. Bovendien voedt de wens van het Westen om minder afhankelijk te zijn van energie uit politiek onrustige gebieden een wereldwijde trend. Onder druk van de roep om kostenreductie worden de windturbines steeds groter. Dit zijn gezonde ontwikkelingen voor de markt van offshore renewables. Schaalvoordelen reduceren kosten en maken subsidies minder noodzakelijk. In de olie- en gassector zien we dat de trend doorzet dat de focus van de grote operators naar diepzee verschuift. Dat biedt kansen voor ons bij de kleinere onafhankelijke operators die de oude velden nu exploiteren. Denk aan totaaloplossingen met umbilicals, flexible flowlines en elektrificatie.

Een andere internationale markt is die van de interconnectoren: energieverbindingen tussen (ei)landen. Die verdere internationalisering komt ook tot uitdrukking in de krachtenbundeling met Boskalis dat over een wereldwijd netwerk beschikt. De intensievere samenwerking vertaalt zich in een logische rebranding. vsmc gaat voortaan door het leven als VBMS (VolkerWessels Boskalis Marine Solutions). Een strategische alliantie en een bundeling van krachten in een gemeenschappelijke onderneming waarin kapitaalintensieve investeringen en risico's in offshore projecten worden gedeeld. Ook intern

bereiken we synergie door het bundelen van mensen, middelen, kennis en ervaring. Met de samenvoeging van Volker Stevin Offshore (vso) en Volker Construction International (vci) tot Volker Stevin International (vsi) spelen we in op onze andere maritieme expertises en markten waar wij internationaal kansen zien. Denk aan afzinktunnels, steigers en kades.

In Nederland zijn de omstandigheden en vooruitzichten in de markten voor transportleidingen en distributienetwerken zeer matig. Hoewel het resultaat over 2014 door eenmalige posten in lijn is met 2013, staan onze operationele resultaten en orderportefeuille onder druk. Slinkende volumes zorgen voor overcapaciteit in de markt en substantiële prijsdruk. In de watermarkt zijn investeringen in nieuwbouw en uitbreidingen beperkt. Bovendien maakt Nederland relatief weinig gebruik van Europese gelden. In de gasmarkt heeft het voltooien van de gasrotonde zijn weerslag op het volume. Dat marktvolume krijgt wel een impuls door een investeringsprogramma voor het revitaliseren van het secundaire gasnetwerk en het upgraden van de aanverwante gas-, meet- en regelstations. In de elektriciteitsmarkt start een investeringsprogramma voor het versterken van het 380 kV-netwerk.

Highlights 2014

VolkerWessels had ook in 2014 een belangrijk aandeel in de oplevering van enkele Europese offshore windmolenparken. Zo leverden, installeerden en begroeven we 86 infield kabels voor het windmolenpark Butendiek voor de kust van het Duitse Waddeneiland Sylt. Voor de tweede fase van het Duitse windpark Nordsee Ost legden we alle dertig inter array kabels. Windmolenpark West of Duddon Sands is in 2014 definitief voltooid. In Nederland waren we actief met het installeren en begraven van de 25 kilometer lange exportkabel voor het windmolenpark Luchterduinen. In Indonesië realiseerden we een interconnector tussen Java en Bali.

Andere highlights waren de kabelreparatie in het op één na grootste windmolenpark ter wereld, Gwynt y Môr, voor de kust van Noord-Wales en de installatie van de infield kabels van het windmolenpark DanTysk in de Duitse Noordzee. De prestatie bij DanTysk waren een belangrijke referentie voor ons nieuwe contract voor de levering, installatie, het begraven, opleveren en testen van 76 infield kabels voor het offshore windmolenpark Sandbank in Duitsland. Daarnaast tekenden we de contracten voor de infield en exportkabels voor het offshore windpark Dudgeon in het Verenigd Koninkrijk en Westermeerwind in het IJsselmeer. In de olie- en gasoperator installeerden we in de Noordzee in 2014 een umbilical van



In opdracht van Frame Gas Processing plaatste Visser & Smit Hanab het equipment en voerde het bijbehorende leidingwerk uit op een locatie van Tulip Oil in het Friese Hemrik.

19,5 kilometer. Dat resulteerde in een nieuw contract voor een umbilical van 18 kilometer in de Deense sector van de Noordzee.

In Suriname realiseerden we langs de oevers van de gelijknamige rivier vier horizontaal gestuurde boringen van in totaal zes kilometer voor de uitbreiding van de raffinaderij bij Paramaribo. In de regio Rotterdam werkten we in 2014 aan De Nieuwe Warmteweg (DNWW) en Leidingen over Noord, waarbij restwarmte uit de industrie duurzaam hergebruikt wordt voor het verwarmen van huishoudens. Naast DNWW werd ook het project Beverwijk-Wijingaarden opgeleverd. Dit 30 kilometer lange tracé door de Alblasserwaard en Krimpenerwaard geldt als het sluitstuk van de gasrotonde. Andere blikvangers waren de driejarige verlenging van het bestaande landelijke servicecontract met Gasunie, een nieuw contract in de industrie voor het onderhoud van terminals en een dubbele gestuurde boring voor de kruising van het Haringvliet (2,5 kilometer).

Invulling strategie

VolkerWessels legt sterk de focus op een complete risicoanalyse. Van de aanbidding tot het contract en van de uitvoering tot nazorg. We investeren tot op detailniveau in de voorbereiding. Het stelt ons in staat risico's beter te identificeren en mitigeren. Een aanpak die leidt tot solide en vooral voorspelbare prestaties in de uitvoering. Om operational excellence ook in de toekomst te garanderen, focussen we ons naast significante investeringen in maritieme middelen, de komende jaren nog meer op het werken met eigen opgeleide mensen. Want juist met onze eigen

mensen en hun hoogwaardige kennis kunnen we ook in de toekomst het verschil blijven maken. Ook onshore zijn operational excellence, LEAN en Samen Slimmer Bouwen belangrijke thema's. Om ons aan te passen aan de realiteit van de Nederlandse markt, zijn grondig project- en risicomanagement en kostenreductiemaatregelen noodzakelijk.

VolkerWessels behoort tot de marktleiders in offshore kabel-installaties en funderingen. We hebben nog steeds de ambitie om verder te groeien. Als lid van de Nederlandse Wind Energie Associatie (NWEA) denken we mee over nieuwe uniforme in plaats van de huidige versnipperde regelgeving in Europa, de ambities met windenergie en een gunstig investeringsklimaat om de energietransitie te stimuleren. Daarnaast moeten we adequaat inspelen op actuele ontwikkelingen. Denk aan het aanpassen van onze organisatie aan de meer integrale en multidisciplinaire aanbestedingen. Alleen dan kunnen we excelleren in kwaliteit en betrouwbaarheid. Tegelijkertijd is onze afhankelijkheid van offshore renewables groot. Diversificatie in de waardeketen en marktsegmenten is wenselijk. We richten ons daarom ook op de offshore olie- en gasmarkt en mondiale interconnectoren. Daarnaast hebben we ons in het verslagjaar versterkt met PRS International dat zich bezighoudt met het reinigen, inspecteren, testen, kalibreren en conserveren van leidingen. In het verlengde van onze offshore activiteiten lonken er internationaal ook andere kansen. Met name voor specialismen als het aanlanden van exportkabels en horizontaal gestuurde boringen (HDB). Als marktleider in Nederland met een sterke positie in Europa kijken we als onderaannemer van sterke, strategische en betrouwbare partners nu ook naar kansen op andere continenten.

Telecom

Gang van zaken 2014

In een onzekere en bijzonder veranderlijke markt stemmen de resultaten tot tevredenheid. Met een vergelijkbare omzet stijgt de winstgevendheid in 2014 dankzij een sterke focus op kostenbeheersing en het verbeteren van onze bedrijfsprocessen en productiviteit. Meerjarige mantel- en raamcontracten zorgen de komende paar jaar voor een zeker volume. Daarna ontstaat er meer onzekerheid in onze orderportefeuille. Maar ook in deze sector is marge boven omzet het adagium.

De telecommarkt globaliseert. Fusies en overnames zorgen voor een internationale consolidatie. Ook het karakter van de markt verandert. Het klassieke onderscheid tussen mobiele en vaste netwerken vervaagt. Mobiele operators kiezen voor vaste

diensten als internet en digitale televisie. Tegelijkertijd wagen spelers die zich voorheen op de vaste netwerken focusten nu ook op de mobiele markt. De consument wil altijd en overal bereikbaar zijn. Wij verwachten dat door die keuzevrijheid de concurrentieslag onder providers verder toeneemt. Dat zorgt voor druk op het volume, de omzet, prijs en marges in de sector. Met de naderende voltooiing van het 4G-netwerk zijn er nauwelijks investeringen in nieuwe sites. De verglazing van Nederland is nog niet voltooid, maar ook daar stabiliseert het tempo. Investeringsrichtingen richten zich veelal op het vaak minder kapitaal-intensieve verbeteren van netwerken. Denk aan het swappen (omwisselen) van apparatuur en antennes voor mobiele netwerken of het upgraden van bestaande kopernetwerken. Het investeringsniveau daalt verder door site sharing van telecomproviders. Bovendien zorgen internationale toetreders en partijen die volume kopen voor substantiële prijsdruk. Een ontwikkeling die in de kortcyclische telecommarkt direct zichtbaar en voelbaar is.

Ondanks die grote uitdagingen in de markt, lonkt er ook toekomstperspectief. Het (mobiele) dataverbruik blijft exponentieel stijgen. Bovendien wordt telecom in toenemende mate ondersteunend aan andere infrastructures. Denk aan de tendens dat energie- en nutsbedrijven steeds meer gebruik maken van telecommoepassingen als slimme meters. Maar ook in het onderwijs en de gezondheidszorg liggen er kansen. Fenomenen als de 'slimme stad', 'big data', 'the internet of things' en 5G die zich nu nog tot de literatuur beperken, zullen straks in de praktijk geconcretiseerd worden.

Highlights 2014

In 2014 is de landelijke dekking van 4G een feit geworden. Verder is er op verschillende locaties gewerkt aan de uitrol van VDSL (het opwaarderen van bestaande kopernetwerken) en bereikten we een mijlpaal door de 500.000ste glasvezel-aansluiting te realiseren. Ultimo 2014 nadert de teller 550.000. In het verslagjaar is de verglazing van Doetinchem, Bussum en Huizen voltooid. Emmen, Culemborg en Zwolle-Zuid zijn bijna volledig verglaasd. Eind 2014 zijn de werkzaamheden gestart om ook Emmeloord op de toekomst aan te sluiten. Onze werkmaatschappij VolkerWessels Telecom is één van de drie partijen die verantwoordelijk is voor de verdere uitrol van glasvezel in Nederland. In het verslagjaar zijn verder twee (andere) nieuwe langjarige raamcontracten afgesloten die een goede basis vormen voor het verder verbreden van het werkpakket.

Tegelijkertijd nemen we afscheid van disciplines die onvoldoende bijdragen aan onze ambities. Zo is de Particuliere

Alarmcentrale van VolkerSafeGuard in het verslagjaar verkocht aan Trigion. Door de toenemende integratie in de sector groeit het aantal projecten, waarin onze verschillende telecomdisciplines intensiever en integraler samenwerken. Ook met onze Belgische collega's die er ondanks het mislopen van twee contracten in geslaagd zijn om de prestaties op peil te houden. Het jaar 2014 stond verder in het teken van (proces)innovaties. Denk aan het inzetten van 3D, digitaal inmeten, de betrokkenheid bij de ontwikkeling van small cells voor verschillende opdrachtgevers en het verkennen van drone-technologie bij het inspecteren van masten.

Invulling strategie

De snel veranderende telecommarkt vraagt om alert anticiperen. Het sleutelwoord is wendbaarheid. Het programma FiT stoomt VolkerWessels Telecom klaar voor de nieuwe realiteit in de markt. In het verslagjaar is veel energie gestoken in operational excellence. Het vereenvoudigen van de organisatie en bedrijfsvoering, het standaardiseren van processen en IT-toepassingen, een betere samenwerking tussen de verschillende bedrijven, een bredere inzetbaarheid van collega's en het 'digitaliseren' van monteurs en werkprocessen: het draagt allemaal bij aan een organisatie die efficiënter en effectiever opereert en fitter en wendbaarder is.

Continu verbeteren, kwaliteit, creativiteit en partners: dat zijn de uitgangspunten. Door het beter managen van onze processen, projecten en productiviteit, profiteert onze opdrachtgever. Denk aan het verkorten van doorlooptijden en het terugdringen van de total costs of ownership. Aan de voorkant helpen wij opdrachtgevers steeds vaker door vanuit onze expertrol mee te denken over het ontwerp van het netwerk. Aan de achterkant maken we de eerste bewegingen in de transitie van traditioneel onderhoud naar beheer (managed services). De uiteindelijke doelstelling is om infrastructures integraal te managen. Het zijn ontwikkelingen die naadloos aansluiten bij onze ambitie om een bredere positie in de waardeketen in te nemen en een ander belangrijk speerpunt: diversificatie van ons portfolio. Ook door die diversiteit in onze producten, diensten en opdrachtgevers zijn we steeds vaker en beter in staat om waarde toe te voegen.

Allianties met opdrachtgevers en strategische partners binnen het concern en buiten de branche zijn daarbij essentieel. Zeker nu telecom steeds vaker integraal onderdeel uitmaakt van andere infrastructures. Denk aan telecommtoepassingen voor netwerken in energie, gezondheidszorg, onderwijs, beveiliging en (andere) smart grids. Als wij alert blijven anticiperen, wendbaar zijn en binnen en buiten VolkerWessels de juiste coalities smeden, zien wij de toekomst – ondanks alle uitdagingen in de markt – met vertrouwen tegemoet.



Landelijke dekking

4G: de nieuwe mobiele snelweg

Overal en altijd razendsnel internet. Onderweg muziek streamen, films kijken of een conference call. De vierde generatie mobiele technologie verlegt grenzen. VolkerWessels Telecom legde in 2014 de laatste hand aan de landelijke dekking van het 4G-netwerk dat tot tien keer sneller is dan het huidige 3G-netwerk. Ons bedrijf speelde een hoofdrol in de uitrol van het netwerk door meer dan 800 sites geschikt te maken voor de nieuwe mobiele snelweg. Ruim 2.300 antennes maakten plaats voor nieuwe LTE-antennes. Ook installeerde VolkerWessels Telecom extra apparatuur zoals versterkers, splitters en onderdelen voor de antennebesturing. Elke site heeft zijn eigen specifieke kenmerken. Voor sommige sites was een volledige reconstructie onvermijdelijk. Wat is de best mogelijke situatie? De uitdaging was de perfecte combinatie van een optimale dekking en een veilige constructie van de nieuwe zwaardere antennes. Want veiligheid en kwaliteit waren vanzelfsprekend sleutelbegrippen. Om optimale veiligheid te garanderen, berekenden onze collega's op elke site de windbelasting van de nieuwe constructie. De masten werden aangepast, versterkt of vervangen. Het resultaat: een sneller en betrouwbaarder netwerk met een betere dekking en inmiddels ruim een miljoen gebruikers.

Betrokken werkmaatschappij: VolkerWessels Telecom

Verslag per sector **Buitenlandse thuismarkten**





Stafford Area Improvements

Alliantie voor snelheid

Passagiers- en goederenvervoer over het spoor kent een recordgroei in het Verenigd Koninkrijk en de West Coast Main Line zit de komende 10 jaar aan haar maximale capaciteit. Het Staffordshire Area Improvements Programme voorziet in het opheffen van een van de belangrijkste knelpunten in Staffordshire. De Staffordshire Alliance, naast VolkerRail UK bestaande uit Atkins, Laing O'Rourke en Network Rail, voert dit programma uit.

Het programma heeft een looptijd van drie jaar en bestaat uit drie hoofdprojecten: Verhoging van de baanvaknelheid tussen Crewe en Stafford, een geheel nieuwe signaleringsinstallatie

Het opheffen van één van de belangrijkste knelpunten in Midden-Engeland.

voor Stafford Station inclusief een nieuw vrachtspoor en de bouw van een nieuwe fly-over bij Norton Bridge. Een van de hoogtepunten in 2014 was de oplevering van de eerste fase van het programma, namelijk de

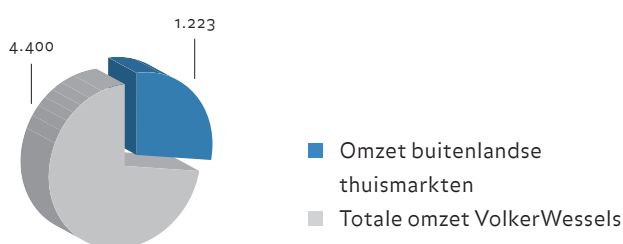
verhoging van de baanvaknelheid. Tijdens de kerstdagen werden gedurende een 82 uur durende sluiting essentiële werkzaamheden bij Stafford Station en Norton Bridge afgerond, waarna het treinverkeer sneller dan gepland hervat kon worden. Verder zijn de benodigde omleggingen van leidingen en rivieren gerealiseerd. Momenteel worden diverse grondwerkzaamheden uitgevoerd en is de bouw van een van de tien bruggen langs het traject al afgerond.

Betrokken werkmaatschappij: VolkerRail UK

Buitenlandse thuismarkten

De hoofdactiviteiten van VolkerWessels UK omvatten civiele techniek, spoorweginfrastructuur, bouw, vernieuwing en onderhoud van snelwegen, maritieme en milieuwerken en energie-infrastructuur. In Canada is VolkerWessels actief in de provincie Alberta. Onze Canadese collega's houden zich bezig met de aanleg, het beheer en het onderhoud van wegen, civiele techniek, utiliteitsbouw, gebiedsontwikkeling en projecten in de private sector. Ook in de Verenigde Staten zijn wij actief in de civiele bouw en landdevelopment.

omzet 2014
(in miljoenen euro's)



(in miljoenen euro's)	2014	2013
Bedrijfsopbrengsten	1.223	1.131
Orderportefeuille	2.148	2.099
EBITDA	71	65
EBITDA/bedrijfsopbrengsten	5,8%	5,7%
Gemiddeld aantal medewerkers	3.343	3.091

Verenigd Koninkrijk

Financiële resultaten

De resultaten in het Verenigd Koninkrijk blijven zich positief ontwikkelen. VolkerWessels UK groeide voor het vijfde jaar op rij. Met een gezonde kasstroom en ultimo 2014 een record van €1 miljard aan opdrachten in onze orderportefeuille zijn ook de vooruitzichten positief. Als we rekening houden met 'waarschijnlijke' opdrachten, welke niet zijn opgenomen in de orderportefeuille, stijgt deze historisch hoge werkvoorraad naar €1,8 miljard.

Gang van zaken 2014

Belangrijke bouwstenen voor de groeiende orderportefeuille zijn meerjarige contracten. Zo sleepten onze railinfrabedrijven drie vijfjarige raamcontracten voor spoorbeheerder Network Rail in de wacht en de bouw van het Doncaster Intercity Express-depot. Volker Stevin is één van de vier bouwpartners in een joint venture voor AMP6. Dit watermanagementproject betreft een raamcontract voor het ontwerp en de bouw van infrastructuur voor zowel water als afvalwater in Noordwest-Engeland. VolkerFitzpatrick is één van de hoofdaannemers voor het Collaborative Delivery Framework (CDF). Dit programma geldt als het grootste raamcontract ooit voor de verbetering van snelwegen en belangrijke A-wegen in Engeland. Het onderhoudscontract voor infrastructuur in het Londense district Hackney is met vier jaar verlengd.

De uitbreiding van pier 9 in de haven van Felixstowe, een aantal kustverdedigingsprojecten en de bouw van een 100.000 m² groot distributiecentrum en spoorwegcomplex in Daventry vorderen gestaag. Dat geldt ook voor de ingrijpende infrastructurele operatie om de (de weg naar) luchthaven Luton Airport met de M1 te verbinden. In het verslagjaar zijn daarnaast de (rail)materieeldepots voor het project Thameslink opgeleverd. Andere blikvangers zijn de realisatie van een afvalverwerkingscentrale in Milton Keynes, de verbetering van het spoornetwerk rondom Stafford en een onderzeese elektriciteitskabel door de (zeestraat) Solent. Manchester Metrolink bereikte een nieuwe mijlpaal met de opening van de verbinding naar de luchthaven. De lijn is onderdeel van het grootse lightrailnetwerk van het Verenigd Koninkrijk. VolkerLaser heeft haar activiteiten in het isoleren van woningen voor de private sector verder uitgebreid.

Invulling strategie

Onze Britse bedrijven kennen een gezonde spreiding van activiteiten en een grote diversiteit aan disciplines. Uitgangspunten zijn kwalitatief marktleiderschap, een sterke positie in de waardeketen, marge boven volume en een substantiële schaalgrootte, waarmee we het verschil kunnen maken. Met de groeiende publieke investeringen in de transport-, water- en energie-infrastructuur ziet VolkerWessels UK in de toekomst gezonde kansen in alle markten.

Canada/Verenigde Staten

Financiële resultaten

De resultaten in Noord-Amerika ontwikkelen zich positief. Een goed en stabiel jaar resulteerde in Canada opnieuw in een goed resultaat. In de Verenigde Staten profiteren we van het herstel van de economie.

Gang van zaken 2014

De marktomstandigheden in Noord-Amerika zijn beduidend beter dan in onze Europese thuismarkten. In het Canadese Alberta profiteert de regionale economie van investeringen in de energiesector, hoewel een lagere olieprijs op langere termijn een rem op de vooruitzichten zal zetten. VolkerWessels is in deze uitgestrekte en grondstofrijke provincie actief in het beheer en onderhoud van wegen, ondergrondse infrastructures, grondstoffenhandel en gebiedsontwikkeling, onder andere voor de olie- en gasindustrie. In onze thuishaven Calgary slaagde onze divisie Highways erin om het bestaande contract voor wegenonderhoud met twee jaar te verlengen tot 2018. Waar deze discipline stabiel presteert, kampen onze civiele bedrijven in deze regio in toenemende mate met prijsdruk door nieuwe buitenlandse concurrentie. Hoewel de weerscondities in het verslagjaar minder extreem waren, waren onze Canadese collega's ook in 2014 nog bezig met het repareren van de rampschade van de overstromingen die Calgary een jaar eerder troffen.

In de hoofdstad Edmonton vorderen de voorbereidingen voor het onderhoud van de rondweg die volgend jaar in gebruik wordt genomen. Wij openen hier een nieuwe locatie met faciliteiten voor het dertigjarig beheer en onderhoud van deze Anthony Henday Drive. In Grand Prairie in het noordwesten van Alberta hebben we in het verslagjaar verschillende contracten verkregen voor civiele werkzaamheden voor de olie- en gasindustrie. We versterkten ons in deze regio met Mainline Construction. Deze specialist in ondergrondse infrastructuur en gebiedsontwikkeling draagt direct bij aan ons resultaat. In Fort McMurray hebben we een tienjarig contract gescoord voor het onderhoud van de internationale luchthaven en een groot wegenbouwcontract voor de Alberta Drive Rehabilitation. Onze resultaten in de landbouwregio Lethbridge zijn stabiel.

In de Verenigde Staten zorgt het herstel van de economie dat onze omzetten en marges enigszins normaliseren. Wij zijn actief in de regio Seattle in het uiterste noordwesten van het land, waar ook veel multinationals hun hoofdkantoor hebben. Een blikvanger in onze orderportefeuille zijn drie projecten voor Boeing. Onze civiele bouwer voert deze infrastructurele



Rotary Lands en Keyano College

Verenigd vakmanschap

H. Wilson Industries uit Fort Murray, onderdeel van Volker Stevin Canada, riep de hulp in van Volker Stevin Contracting voor de aanleg van ondergrondse voorzieningen voor de projecten Rotary Lands en Keyano College. Met behulp van het extra materieel en de mensen van Volker Stevin Contracting kon H. Wilson de projecten op schema en met haar gebruikelijke vakmanschap afronden.

Betrokken werkmaatschappijen: H. Wilson Industries Ltd., Volker Stevin Contracting Ltd.

werken uit voor de uitbreiding van het luchtvaartbedrijf. Onze discipline gebiedsontwikkeling vertoont nog geen herstel. Hoewel de verwachting is dat uiteindelijk ook deze activiteiten zullen profiteren van de opverende economie, zijn er nu nog geen signalen die op herstel wijzen.

Invulling strategie

De concernstrategie vertaalt zich ook duidelijk naar onze thuismarkt in Canada. Uitgangspunten zijn een substantieel marktaandeel, een gezonde spreiding van activiteiten en een brede positie in de waardeketen. Een mooi voorbeeld is de wegenbouw, waarin we zowel in regio's als activiteiten diversificeren en de hele keten bestrijken: van asfaltproductie tot het beheer en onderhoud van wegen. In tegenstelling tot in Canada is groei in de Verenigde Staten geen ambitie. Hier zijn het verder verbeteren van onze marges en het continueren van onze positie en ons marktaandeel de belangrijkste targets.

Verslag van de Raad van Commissarissen

Aan de aandeelhouder van Koninklijke Volker Wessels Stevin nv

Jaarverslag 2014

Overeenkomstig artikel 38 van de statuten bieden wij u hierbij het door de Raad van Bestuur opgestelde jaarverslag over het boekjaar 2014 aan. Onderdeel van dit jaarverslag is de jaarrekening over 2014. Deze jaarrekening is door Deloitte Accountants B.V. onderzocht en van een controleverklaring voorzien. Wij hebben de jaarrekening besproken met de Raad van Bestuur en de accountant en vervolgens goedgekeurd in onze vergadering, gehouden op 10 maart 2015.

In de op 27 mei 2015 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt u gevraagd de jaarrekening 2014 en het door de Raad van Bestuur daarin verwoorde voorstel voor de resultaatbestemming vast te stellen.

De Raad van Commissarissen heeft dit voorstel goedgekeurd. Tevens zal u worden gevraagd om de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor zijn bestuur over het boekjaar 2014 en de Raad van Commissarissen voor het daarop uitgeoefende toezicht. De Raad van Commissarissen adviseert u met deze voorstellen in te stemmen.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is het afgelopen jaar ongewijzigd. De Raad van Commissarissen biedt plaats aan vier commissarissen, waarvan één plaats vacant is. De Centrale Ondernemingsraad heeft een aanbevelingsrecht. Hierover werd in 2014 overleg gevoerd met de Centrale Overnemingsraad. De heer Van Rappard is commissaris op persoonlijke titel en benoemd op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad.

Toezicht en advies

In 2014 hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur vier keer gezamenlijk vergaderd, waarbij altijd alle leden aanwezig waren. Daarnaast waren er veel tussentijdse contacten tussen commissarissen onderling en is er, mede door de rol van de heer Holterman die als gedelegeerd commissaris de vergaderingen van de Raad van Bestuur voorziet, veel contact met de bestuurders.

Net als in voorgaande jaren is veel aandacht besteed aan de door de Raad van Bestuur gedefinieerde strategie en doelstellingen voor de middellange termijn en het daarmee samenhangende beleid. De drie pijlers van de strategie zijn: operational excellence, verbreding in de waardeketen en marktleiderschap. De uitvoering van deze strategie geschiedt door een optimaal resultaat te leveren aan onze klanten, met de beste mensen op een duurzame, integere en veilige wijze.

In iedere vergadering wordt veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van de resultaten, op focus op marge boven volume en aan de financiële positie van de vennootschap. Het beheersen van het werkkapitaal en de nettoschuldpositie is hier onderdeel van.

Andere onderwerpen die door de Raad zijn besproken en voor zover nodig zijn goedgekeurd betreffen onder meer:

- de risico's die samenhangen met de strategie en de bedrijfsactiviteiten van de onderneming, alsmede de maatregelen gericht op beheersing van deze risico's;
- het beleid gericht op verbetering van de veiligheid van medewerkers;
- het beleid gericht op integriteit en het voorkomen van fraude;
- management development binnen de groep en de benoeming van enkele nieuwe groepsdirecteuren;
- de acquisitie van de activiteiten van onder andere Mainline en Meulen en het niveau van de investeringen;
- het financieringsbeleid van de groep en de herfinanciering van de concern werkkapitaalfinanciering in het bijzonder;
- cash management en centrale controle over financiële aansturing van werkmaatschappijen;
- de verkooptrajecten die moeten leiden tot vermindering van kapitaalbeslag uit hoofde van gereed product;
- het beleid ten aanzien van activiteiten buiten onze thuismarkten;
- de vereenvoudiging van de vennootschappelijke structuur en de aandeelhoudersstructuur;
- de aanhoudende moeilijke marktomstandigheden in enkele segmenten in Nederland;
- de ontwikkeling van de orderportefeuille in Nederland;
- grote aanbestedingen alsmede de evaluatie van lopende en afgeronde grote projecten, in het bijzonder de grote integrale projecten met een financieringscomponent (DBFMO projecten) en de hiermee verbonden risico's in relatie tot de verdien capaciteit van deze projecten;
- de afwikkeling van enkele materiële claims en arbitragezaken;
- de transitie van IFRS naar Nederlandse waarderingsgrondslagen (NL GAAP);
- de opzet en introductie van de nieuwe managementparticipatieregeling.

De Raad van Commissarissen spreekt ten slotte zijn waardering uit voor de wijze waarop de Raad van Bestuur en de medewerkers/medewerksters zich in 2014 hebben ingezet voor de groep. Hoewel de aanhoudende moeilijke marktomstandigheden in segmenten van de groep ook in 2015 een groot beroep zullen doen op ondernemerschap, vakmanschap en inzet van iedereen, stemt het goede resultaat in 2014 tot tevredenheid.

Wij wensen de Raad van Bestuur en de medewerkers/medewerksters veel succes in het verder verbeteren van de prestaties van de groep.

H.M. Holterman
R.L.J. van Rappard
D. Wessels

Verkorte jaarrekening

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans	49
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	50
Toelichting bij de winst- en verliesrekening	50
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	51

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2014

(voor resultaatbestemming)

Bedragen in 1.000 euro's

	Noot	31 december 2014	31 december 2013*
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	44.662	49.138
Materiële vaste activa	2	338.060	300.636
Financiële vaste activa	3	577.262	607.300
		959.984	957.074
Vlottende activa			
Voorraden	4	434.116	427.730
Onderhanden projecten in opdracht van derden	5	39.227	-
Vorderingen en overlopende activa	6	825.566	872.274
Liquide middelen	7	241.486	208.200
		1.540.395	1.508.204
Totaal activa		2.500.379	2.465.278
Groepsvermogen			
Aandeel van de rechtspersoon in het groepsvermogen	8	651.184	626.144
Aandeel van derden in het groepsvermogen		1.092	-287
		652.276	625.857
Voorzieningen	9	296.918	302.758
Langlopende schulden	10	102.837	116.393
Kortlopende schulden en overlopende passiva	11	1.448.348	1.420.270
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		2.500.379	2.465.278

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2014

Bedragen in 1.000 euro's

	Noot	2014	2013*
Bedrijfsopbrengsten	14	4.400.098	4.518.625
Bedrijfslasten			
Kosten van grond- en hulpstoffen		-963.293	-966.571
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		-2.225.342	-2.337.019
Lonen en salarissen		-725.349	-763.853
Sociale lasten	15	-186.569	-189.493
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen immateriële vaste activa	16	-21.184	-18.752
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen materiële vaste activa	16	-56.759	-60.977
Overige bedrijfskosten	17	-114.765	-130.042
Som der bedrijfslasten		-4.293.261	-4.466.707
Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen	18	43.667	59.326
Bedrijfsresultaat		150.504	111.244
Financiële baten en lasten	19	4.461	4.992
Resultaat vóór belastingen		154.965	116.236
Belastingen	20	-34.112	-25.772
Resultaat na belastingen		120.853	90.464
Aandeel van derden in resultaat groepsmaatschappijen		29	33
Nettoresultaat		120.882	90.497

TOELICHTING BIJ DE WINST- EN VERLIESREKENING

Bedragen in 1.000 euro's

	Noot	2014	2013*
Bedrijfsresultaat		150.504	111.244
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen immateriële vaste activa	16	21.184	18.752
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen materiële vaste activa	16	56.759	60.977
EBITDA		228.447	190.973

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2014

(Volgens de indirecte methode)

Bedragen in 1.000 euro's	Noot	2014	2013*
Bedrijfsresultaat		150.504	111.244
Aanpassingen voor:			
- Afschrijvingen (en overige waardeverminderingen)	16	77.943	79.729
- Resultaat op verkoop van materiële vaste activa		-10.130	-4.411
- Resultaat op verkoop deelnemingen		-19.940	-18.252
- Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen		-23.727	-41.074
- Mutaties voorzieningen		-9.257	16.808
- Veranderingen in werkkapitaal:			
- mutaties in operationele vorderingen		-3.159	89.636
- mutaties voorraden		-6.182	-53.425
- mutaties onderhanden projecten		-43.935	-40.659
- mutaties in operationele schulden		775	-74.445
		-37.612	-46.093
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		112.892	65.151
Ontvangen interest		27.482	29.792
Betaalde interest		-26.675	-32.126
Ontvangen dividenden		52.917	39.599
Betaalde / ontvangen winstbelasting m.b.t. operationele activiteiten		-30.045	18.310
Kasstroom uit operationele activiteiten		136.571	120.726
Investeringen in immateriële vaste activa	1	-14.475	-1.573
Desinvesteringen immateriële vaste activa	11	461	8
Investeringen in materiële vaste activa	2	-86.158	-71.701
Desinvesteringen materiële vaste activa	10	17.816	7.843
Verwerving groepsmaatschappijen		-	-3.388
Vervreemding groepsmaatschappijen		92	-6.125
Verwerving niet-geconsolideerde ondernemingen		-	-22
Vervreemding niet-geconsolideerde ondernemingen		18.353	455
Investeringen in overige financiële vaste activa		-110.620	-67.805
Desinvesteringen overige financiële vaste activa		103.710	64.836
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-70.821	-77.472
Mutatie rekening-courantschuld banken		4.672	-702
Ontvangsten uit langlopende schulden		67.890	39.620
Aflossing van langlopende schulden		-75.966	-251.720
Betaalde dividenden		-40.987	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-44.391	-212.802
Nettokasstroom		21.359	-169.548
Koers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		11.927	-7.853
Mutatie geldmiddelen		33.286	-177.401

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Bedrijvenoverzicht

Per 1 maart 2015 – Dit is een bedrijvenoverzicht en wijkt af van de juridische structuur

Bouw & Vastgoed

VolkerWessels Bouw & Vastgoedontwikkeling bv
ing. D. Boers, mr. L.F.J. Bruggink, B. Dijkhuis,
J.J.A. van Leeuwen, M. den Harder

Vastgoedontwikkeling

A.H.M. de Koning, directeur integrale projecten

Biesterbos bv* ing. T. Biesterbos

Bouwontwikkeling Jongen bv C.P.H. Kùlter, F.W.J. Zuthof

Credo Integrale Planontwikkeling bv J. Boxem

Credo Real Estate Development Espana sl* ir. P.M.J.M. Jacobs

Kondor Wessels Vastgoed bv ir. W.A. Gaijms,
ing. R.H.K. Elbersen

Kontour Vastgoed bv* ing. J. van der Mijl, H. Tillema

Kondor Wessels Projecten bv M.H. Luchjenbroers,
H.T.J.M. Roelofs

Loostad bv ing. H. Driesen

Stam + de Koning Vastgoed bv ir. F.P.M. Gremmen,
J.A. van der Veer

VolkerWessels Vastgoed bv drs. M.H. Schipper

Zorgid H. Soepenber

VolkerWessels Woonconsult bv J.B. Zippro

VolkerWessels Logistics Development bv M.R. van den Berg

VolkerWessels Bouw & Vastgoedontwikkeling Noord

ing. J. Dobben

Koenen Bouw- en Aannemingsmaatschappij bv

ing. P.L. Wigboldus, ing. J. Dobben

Rottinghuis' Aannemingsbedrijf bv ing. J. Dobben,
ing. A.P.R. de Brabander

VolkerWessels Bouw & Vastgoedontwikkeling Oost

ir. D.J.C. van der Hulst

Goossen Te Pas Bouw bv G.D.J. van den Berg, H.J. Nijkamp

Bouwmaatschappij Ufkes Apeldoorn bv ing. P.G.M. Bekhuis,
H.J. Schoonhoven

Bouwbedrijf Wessels Rijssen bv G.J. Boers, C.J. Kroot,
J.H.B. Schotman

Systabo bv ing. R.M.C. van Hoof, R. Kwintenberg

Veluwezoom Verkerk Bouw bv ing. F.Th.M. Verkerk,
G. Verdellen

VolkerWessels Bouw & Vastgoedontwikkeling West

P.A. van Hoeven

Bébouw Midreth bv A.B.J.M. Pompe, R.G. Dressel

Boele & van Eesteren bv ing. M. Coffeng, ir. F.H. Knops,
P. van Dijk, R.J.L. de Koning

Bouwbedrijf Wessels Zeist bv P.H.H. Bos, J. Schellevis

G&S Bouw bv ing. H. Huisman, J.A. Messemaker

IBB Kondor bv A.S.C. Westerhuis, A. Spaan

Kondor Wessels Amsterdam bv F. Aalders, O.A. van der Pluijm

Kroon & De Koning bv P. Gestel, I.H.J. Zweekhorst,
A.P. in 't Veld

VolkerWessels Bouw & Vastgoedontwikkeling Midden

L.H.P. Horsthuis, A.H.P. van Laarhoven

Aannemersbedrijf Van Agtmaal bv J.A.C. Snepvangers,
L.H.P. Horsthuis

Aannemersbedrijf Van der Poel bv R.M. van Pamelen,
C.J.J. de Regt

De Bonth van Hulsten bv J.A.W. Schepens, A.H.P. van Laarhoven,
A.J.M. Krekels

Stam + De Koning Bouw bv A.G. van Tilburg,
H.T.M. van Boxmeer

Van de Ven Bouw en Ontwikkeling bv A.J.M. Krekels,
J.A.W. Schepens

VolkerWessels Bouw & Vastgoedontwikkeling Zuid

ir. F.W.J. Zuthof

Aannemersbedrijf Jongen bv R.P.M. Schoffelen, W.A.P.M. Leurs

Aannemersbedrijf Jongen-Meulen bv A.C.G. Meulen,
M.W.H. Hensgens

Aannemersbedrijf Jongen Venlo bv T.W.J. Eijkenboom,
ir. F.W.J. Zuthof

Industriebouw

Visser & Smit Bouw bv (MedicomZes, VolkerWessels Bouw
Schiphol) F. Snaaijer, ir. B.R. Roosendaal, ing. B. Koman

Integrale ontwikkeling

VolkerWessels Integraal bv F. Snaaijer

Installatietechniek

Dubotechniek* A.G.M. van Rijsewijk

HOMIJ Technische Installaties bv* A. Navarrete Gelde,
J.W.J. Fabri

Bouwtoelevering

BOWAR* W.G. Beelen

De Groot Vroomshoop bv W.G.M. Pigge, ing. G. Beltman,
C.T. de Groot

De Mors Houtbouw bv/ De Mors bv G. Winkel, M. Zomer

pgb Holding bv ing. J.H. Jacobs, drs. G.J. Baan RA RO

Westo Prefab Betonsystemen bv* J.H. Jacobs, J.W. Olde Kalter

Reinaerd Deuren bv G. Beltman, C.E.M. Hendriks

VolkerWessels Bouwmaterieel bv K.J. Nieboer, R.G.R. Frazer

Infrastructuur Nederland

Staforganisatie VolkerWessels Infrastructuur Nederland
 drs. P.W.J. Smorenburg RA, mr. A.M.J. Vos, J.W. Vermeulen

VolkerInfra BV ir. R.P. Rijper, ing. G.R. Bos

iDrones BV*

Civiele Betonbouw

Van Hattum en Blankevoort BV ir. J.W. Ligterink,
 ing. S.A.A. Weghorst, drs. J.B.L. Verhoeff RA, ing. R.J. Brouwer,
 ir. W.T.M. van der Meer, ir. R.S. Beurze, ir. P.A. Kraaijeveld,
 L.F.P.C. van Mansfeld
(Volker InfraDesign BV, Volker Staal en Funderingen BV)

Wegenbouw

kws Infra BV ing. J.P. de Boer, ing. K.J. de Vries, ing. R.M. Mars,
 drs. M.A.P. Euser RA, M.J.P. Veldt
kws Infra BV, vestiging Leek ing. W.Dijkstra
kws Infra BV, vestiging Zwolle ing. A. de Jong
kws Infra BV, vestiging Amsterdam/Heerhugowaard T.C. Stoop
kws Infra BV, vestiging Utrecht ing. J. Swank
kws Infra BV, vestiging Rotterdam ing. J.H. de Morée
kws Infra BV, vestiging Zwijndrecht/Rozenburg
 ing. R.G.W. de Ruijter
kws Infra BV, vestiging Roosendaal/Sas van Gent ing. M. Dees
kws Infra BV, vestiging Eindhoven ing. P.J.M. van Wanrooij
Gebr. Van Kessel BV ing. A. de Morée
 (Gebr. Van Kessel Speciale Technieken en Producten BV,
 Van Kessel Sport en Cultuurtechniek BV, IJzerman BV,
 Gebr. Van Kessel Wegenbouw BV)
BRUIL infra BV ing. J. Brouns
M.J.O. Holding BV ing. P.A. van der Wee
Wilchem BV ing. R.G.W. de Ruyter
InfralinQ ir. M.J. Kok

Grond- en Zandexploitatie maatschappij 'Rijnland' BV,
Handelmaatschappij De Keerkring BV, Holland Scherm BV,
Koudasfalt BV, Smits Neuchâtel Infrastructuur BV, Wegenbouw
Stevin Projectbureau BV, BKV Infra, Timmer-Verzijl BV, Verhoeve
Infra, Romers Grondstoffen, Opsporen Conventionele
Explosieven, Gelders Adviesbureau Infrastructuur & Milieu
(G.A.I.M.) BV, Aquavia, Nederlands Wegenmarkeerbedrijf NWM*,
StreetPrint Nederland*, Graniet Import Benelux BV*, Latexfalt
BV*, Nederlandse Freesmaatschappij BV*, Rapid Asfalt BV*,
Reflectielijnen van Velsen BV*, Traffic Service Nederland BV*,
Mineralis BV*, Multiline Markering BV*, АКРОН Slijtlagen B.V.*
Aduco BV*, Van Straten Geleiderail BV*, NSE AS*

Verkeer- en Railtechniek

Vialis BV ir. A.J.S. Fleer, ir. M.S. Bakker, drs. H.A. Hendriks
(Vialis Belgium NV, Vialis IT&M BV, vrs Railway Industry BV)
Holland Systemen BV* ing. R.A.L. Hijdra

Spoorwegbouw

VolkerRail Nederland BV J.J. Vos, P. M. de Hair,
 D.S.E.M. Wieggers, drs. B.F. Hendriks, W. Ringenier,
 mr. E. Gaaikema, drs. O.P. van Soomeren
(IRS IJmond BV, Tribase Datasystems & Network Services vof*,
Van der Worp, Inspection, VolkerRail Engineering BV,
VolkerRail Materieel en Logistiek BV, VolkerRail SAFAC BV,
VolkerRail International BV, RailCom BV, VolkerRail Plant &
Equipment BV, VolkerRail Deelnemingen BV)

Materieelbeheer en Dienstverlening

Volker Stevin Materieel BV ing. A.W.J. van Kippersluis
Romers Transport BV ing. A.W.J. van Kippersluis

Advies en dienstverlening

Aveco de Bondt BV ing. G.J. Paalman
(Archiment BV, Compositie 5 Stedenbouw BV, Surface Cracks BV,
Con-tura GmbH)

PCH Dienstengroep

R.E. Kas
PCH Integrated Facility Management & Services BV
PCH Parking & Facility Services BV
PCH Parking & Facility Services Schiphol BV
BBH Security Services BV
IJsbahn Twente BV

Energie & Telecom

Netwerken (Energie en Water)

Visser & Smit Hanab BV ing. H. Herremans, drs. R. Veffler,
 A. van Rossum, Ing. L.F. Wartna MBA, A.F.M. van Kaam MBA,
 ing. V.E. van Esbroeck, drs. ing. L.A.M.W. Wijnands MBA,
 ing. A. Krijgsman
Visser & Smit Hanab BV Distributie
Visser & Smit Hanab BV Installatie
Visser & Smit Hanab BV Industrial & Power Projects
Visser & Smit Hanab BV Transport & Drilling Solutions
Volker Stevin Kabelwerken Railinfra Vof
Visser & Smit Hanab NV, België
vws Pipeline Control BV

VolkerWessels Civil & Offshore Construction**VBMS BV*** A.M.J. van Poppel, C. van Noort**Volker Stevin International BV** M.R.J. van Bergen,
ing. A. Klaver, drs. J.B.L. Verhoeff RA**Volker Construction International** ir. J.W. Ligterink,
ing. A. Klaver**SPT Offshore BV*** M.E. Riemers**Stemat BV** J.W. Dijkshoorn, T.A.M. Oorsprong**Netwerken (Telecom)****VolkerWessels Telecom** W.R. van de Mast, E.S. Velderman,
R.M. Wittmaekers, P. Colman (België)**VolkerWessels Telecom | FttH****VolkerWessels Telecom | Infratechniek****VolkerWessels Telecom | Netwerk Solutions****VolkerWessels Telecom | Services****VolkerWessels Telecom | Belgium****Oil & Gas****Oil & Gas Pipeline Control BV****Pipeline Refinery Services BV** A. Stoevelaar MBA, P. Bergsma**Oakite BV** A. Stoevelaar MBA**Maester Equipment BV** A. Stoevelaar MBA**Verenigd Koninkrijk****VolkerWessels UK Ltd** A.R. Robertson**VolkerFitzpatrick Ltd** R.A. Offord, A.R. Robertson, N.A. Connell,
M.G. Woods, J.M. Suckling, C. Humphrey**VolkerRail Group Ltd** S. Cocliff, A.R. Robertson, N.A. Connell,
P.H. Nolan, M.G. Woods, A. Wilkins**VolkerHighways Ltd** P.A. Hyde, A.R. Robertson, N.A. Connell,
M.G. Woods, G. Simms**VolkerStevin Ltd** R. Coupe, A.R. Robertson, N.A. Connell,
M.G. Woods, R. Towse**VolkerLaser Ltd** M.J. Weaver, A.R. Robertson, N.A. Connell,
M.G. Woods**VolkerInfra Ltd** J.M. Humphries, A.R. Robertson, N.A. Connell,
M.G. Woods**Canada/vs****Volker Stevin Canada** K.R. Briscoe, J.M. Festa, J.W. Vanover**H. Wilson Industries Ltd, Canada** K.R. Briscoe, W.G. Hooper,
W. Holodniuk, J.W. Vanover**McNally Contractors Ltd, Canada** K.R. Briscoe, F.D. Desjarlais,
J.W. Vanover**Volker Stevin Contracting Ltd., Canada** K.R. Briscoe, M. Festa,
W.G. Hooper, J.W. Vanover**Volker Stevin Highways Ltd, Canada** K.R. Briscoe, F.D. Desjarlais,
J.W. Vanover**Mainline Construction Ltd, Canada** K.R. Briscoe, J.W. Vanover**Mid-Mountain Contractors Inc., Verenigde Staten** J. Levere**Yarrowbay Group LLC*, Verenigde Staten** J. Levere**Concernkantoor**

mr. S.H.M. Braam, Directeur Treasury & Financiering

drs. E.H. van Gasteren, Manager Fiscale Zaken

H.H. Gorrée, Directeur Assurantiën & Risicobeheersing/
Pensioen Kennis Centrum

drs. V.P.M. Haex RA RO, Manager Risico Management

mr. H.W.R.A.M. Janssen, General Counsel

H. de Jong RA, Directeur Finance & Control

* Geen 100% deelneming.

Dit is een bedrijvenoverzicht en wijkt af
van de juridische structuur.**Raad van commissarissen**

H.M. Holterman

Mr. R.L.J. van Rappard

D. Wessels

Raad van Bestuur

Ing. D. Boers

Ing. H.J. van der Kamp

Dr. J.G. van Rooijen RA

A. Vos

Centrale Ondernemingsraad

F.T.M. Engelen, voorzitter

E.J. van Heeren, secretaris

Europese Ondernemingsraad

M.P. van der Sluijs, voorzitter

Begrippenlijst

Bedrijfsopbrengsten Netto-omzet vermeerderd met de mutatie onderhanden werk en vermeerderd met de mutatie geactiveerde winst in het onderhanden werk.

Current ratio Bij de berekening van de current ratio wordt de verhouding vlottende activa ten opzichte van de kortlopende verplichtingen gehanteerd.

EBIT Earnings Before Interest and Taxes. Bedrijfsresultaat voor rente en belasting.

EBITA Earnings Before Interest, Taxes and Amortization. Bedrijfsresultaat voor rente, belasting, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële activa.

EBITDA Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Bedrijfsresultaat voor rente, belasting, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële activa.

Goodwill Het bij de verwerving van deelnemingen vastgesteld verschil tussen de verwervingsprijs van de aandelen en de nettovermogenswaarde hiervan.

Nettoschuld/nettotoeged Geldmiddelen en kasequivalenten minus leningen en overige financieringsverplichtingen minus derivaten.

Operationeel werkkapitaal Voorraden + deelnemingen + beleggingen + langlopende vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen + onderhanden projecten + debiteuren -/- crediteuren.

Rentabiliteit eigen vermogen Winst na belasting/eigen vermogen per 1/1.

Solvabiliteit Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van VolkerWessels in procenten van totaal eigen vermogen + verplichtingen (waarbij de kasgeldfaciliteit is gesaldeerd met de liquide middelen binnen de Nederlandse cashpool).

Totaal vermogen Vaste activa + vlottende activa.

Colofon

VolkerWessels
Podium 9
3826 PA Amersfoort

Postbus 2767
3800 GJ Amersfoort

T +31 88 186 61 86
E informatie@volkerwessels.com
I www.volkerwessels.com

Samenstelling en redactie

VolkerWessels | Concern Communicatie
Gouwe Gasten, André den Boer

Ontwerp en lay-out

Domani B.V., Weesp

Fotografie

Carel Kramer
Ronald Tilleman
Rindert van den Toren
Bloemendaal in Vorm
VBMS
VolkerWessels Telecom
VolkerWessels UK

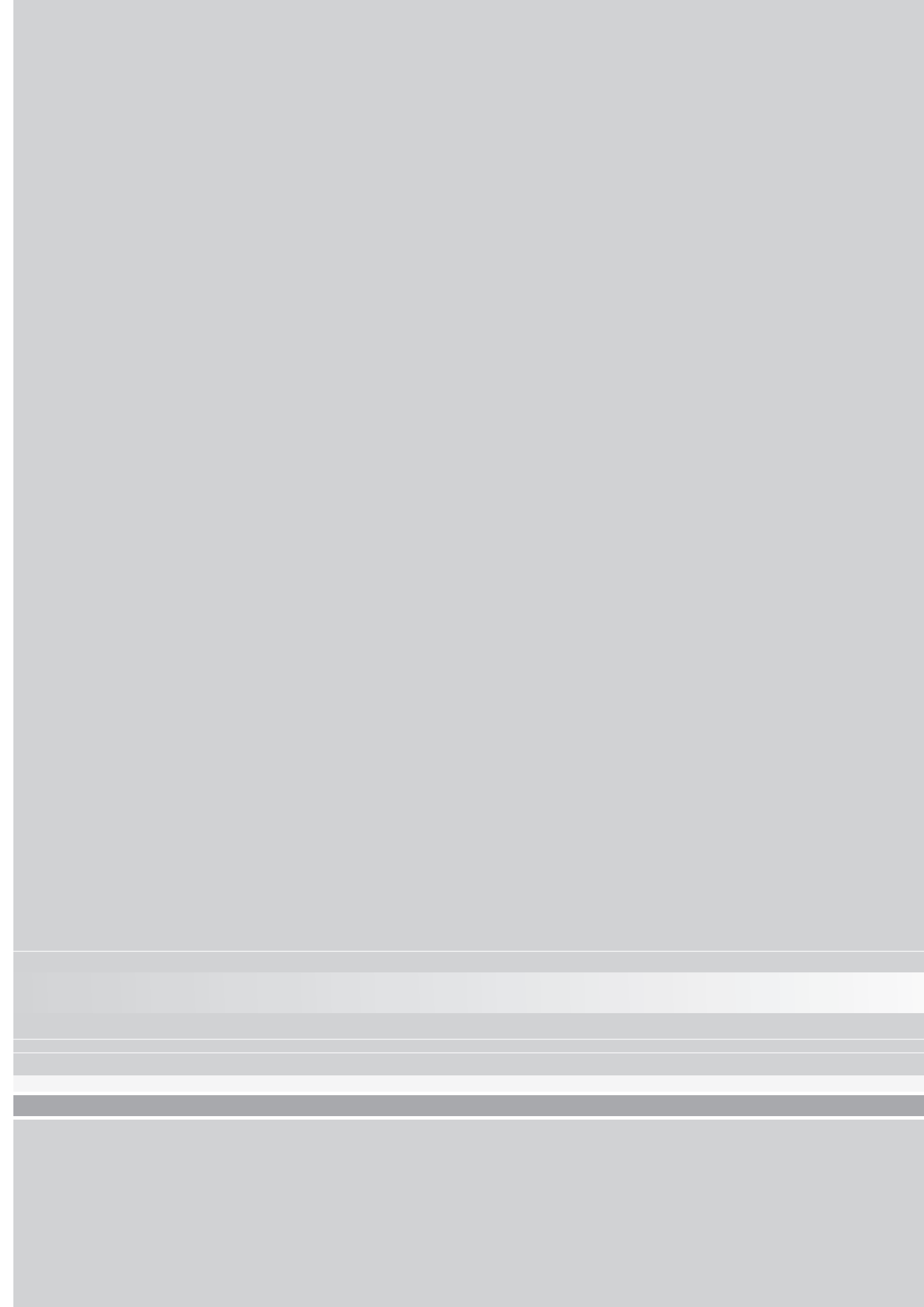
Drukwerk

Drukkerij Mouthaan, Papendrecht

Dit jaarverslag is gedrukt op 250 grams Arctic Volume Highwhite fsc–Mixed 70% (omslag)
en 130 grams Arctic Volume Highwhite fsc–Mixed 70% (binnenwerk) papier.

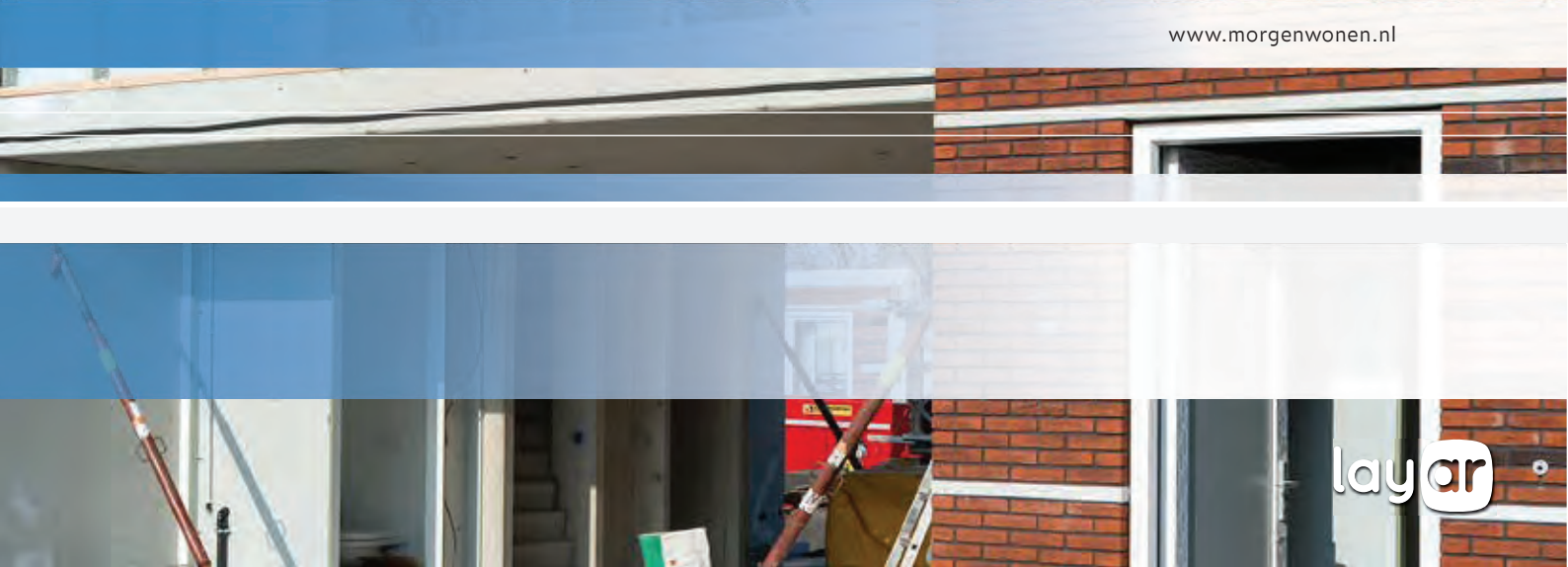


Het Duurzaamheidsverslag is beschikbaar op <http://www.volkerwessels.com/nl/over-ons/corporate-responsibility>





www.morgenwonen.nl



layar