



VolkerWessels

# Jaarverslag 2013

### **Circulaire herhuisvesting Liander, Duiven**

Het kantoor van Liander is een compleet nieuwe werkomgeving met vijf herontwikkelde gebouwen als uitgangspunt. Het complex heeft zonnepanelen en gebruikt grondwater voor de warmte/koude opslag. Met al deze maatregelen voorziet het gebouw geheel in de eigen energiebehoefte. Daarbij wordt afval als grondstof gebruikt en krijgt materiaal dat overblijft op het terrein een nieuwe bestemming. Nieuwe materialen zijn allemaal recyclebaar. De medewerkers hebben in co-creatiesessies zelf aan het ontwerp meegewerkt en meegedacht en gaan hier straks volgens de principes van 'Het Nieuwe Werken' aan de slag.

Betrokken bedrijven: VolkerWessels Vastgoed, Boele & van Eesteren

#### **VolkerWessels**

VolkerWessels – hoofdkantoor  
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](mailto:informatie@volkerwessels.com)  
[www.volkerwessels.com](http://www.volkerwessels.com)

# Inhoudsopgave

Profiel, activiteiten en markten	4
Voorwoord	5
VolkerWessels in één oogopslag	6
Belangrijke ontwikkelingen in 2013	6
Vijf jaar VolkerWessels	7
Kerncijfers	8
Aandeelhoudersinformatie	11
Personalia Raad van Commissarissen	12
Personalia Raad van Bestuur	13
Strategische doelstellingen en resultaten	14
Algemeen	14
Strategie VolkerWessels	15
Resultaten 2013 VolkerWessels	15
Randvoorwaarden	18
Vooruitzichten	20
Risicobeheersing	22
Risicomanagementfilosofie	22
Risicoprofiel in relatie tot onze strategie	22
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
Corporate Governance	48
Verkorte jaarrekening	53
Bedrijvenoverzicht	60
Begrippenlijst	63
Colofon	64

# Profiel, activiteiten en markten

VolkerWessels bouwt met circa 14.500 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
<b>BOUW &amp; VASTGOED</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastgoedontwikkeling</li> <li>- Industriële bouw</li> <li>- Utiliteitsbouw</li> <li>- Woningbouw</li> <li>- Installatietechniek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industriële bouw</li> <li>- Utiliteitsbouw</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebiedsontwikkeling</li> </ul>
<b>INFRASTRUCTUUR</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Civiele techniek</li> <li>- Wegenbouw</li> <li>- Spoorwegbouw</li> <li>- Verkeers- en railtechniek</li> <li>- Verkeers- en parkeer-management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Civiele techniek</li> <li>- Wegenbouw</li> <li>- Spoorwegbouw</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Civiele techniek</li> <li>- Wegenbouw</li> </ul>
<b>ENERGIE &amp; TELECOM</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energienetwerken</li> <li>- Telecomverbindingen (onshore &amp; offshore)</li> <li>- Maritieme services</li> </ul>		



\*Onder Nederland verstaan wij in dit verslag Nederland én België

Voor de individuele bedrijven per sector verwijzen wij naar het bedrijvenoverzicht vanaf pagina 60.

# Voorwoord

De resultaten van VolkerWessels zijn in 2013 duidelijk verbeterd. Waar de bedrijfsopbrengsten met 8% daalden tot € 4,5 miljard, groeide de operationele winst (EBITDA) met € 89 miljoen tot € 227 miljoen. Het nettoresultaat over 2013 bedraagt € 117 miljoen. De orderportefeuille groeide met € 0,6 miljard tot € 6,1 miljard per 31 december 2013. De kwaliteit van onze orderportefeuille verbetert ook. Meerjarige contracten zorgen met name in het beheer en onderhoud voor een stabiele basis voor de langere termijn. Ook onze liquiditeitspositie ontwikkelt zich gunstig. Ultimo 2013 is VolkerWessels per saldo schuldenvrij.

Deze solide resultaten stemmen tot tevredenheid omdat alle sectoren bijgedragen hebben aan resultaattherstel. Wij hebben in alle sectoren een positief nettoresultaat geboekt. Ondanks krimpende volumes, overcapaciteit en prijsdruk heeft onze focus op marge boven volume en risicobeheersing bijgedragen aan een gezonde resultaatontwikkeling. Onze strategie gericht op verbreding in de waardeketen, de spreiding in activiteiten en regio's heeft een solide resultaat opgeleverd.

Als laatcyclische sector profiteren wij niet direct van het voorzichtige economisch herstel en ons resultaattherstel is dan ook gerealiseerd ondank het feit dat de marktomstandigheden in veel van onze sectoren bijzonder uitdagend blijven. De resultaten van onze bouw- en vastgoedbedrijven blijven onverminderd onder druk staan door krimpende volumes, moeizame financieringen en uitstel van projecten. Ook de markt voor infrastructuur blijft in Nederland worstelen met overcapaciteit, margedruk en afnemende bestedingen bij de overheid. Waar de investeringen van het Rijk in landelijke projecten onzeker zijn, beperken de meeste provincies en lokale overheden hun investeringen in infrastructuur.

Uitdagende marktcondities dwingen tot slimme en innovatieve concepten en oplossingen en uiteraard ondernemerschap. Het zijn eigenschappen die bij uitstek bij het karakter van een familiebedrijf passen. Met de overname van het laatste aandelenbelang van CVC Capital Partners door Reggeborgh is VolkerWessels weer een familiebedrijf. Een betrouwbare partner die staat voor duurzame kwaliteit, lange termijn relaties, een solide financiële positie en ondernemerszin.

Want ook bij voortdurend uitdagende marktcondities zijn er altijd kansen. VolkerWessels heeft in het verleden vaker bewezen dat onze kracht schuilt in het tijdig signaleren van die kansen en alert anticiperen. Waar wij qua economische vooruitzichten voor 2014 gematigd positief zijn, is het juist het vertrouwen in die eigen kracht, waardoor wij de toekomst optimistisch tegemoet zien.

## Raad van Bestuur VolkerWessels

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

# VolkerWessels in één oogopslag

## Belangrijke ontwikkelingen in 2013

Onze **operationele winst (EBITDA)** voor overige bijzondere waardeverminderingen over 2013 bedraagt **€ 227 miljoen**, een verbetering van € 89 miljoen vergeleken met € 138 miljoen over 2012.

Het **nettoresultaat over 2013** kwam uit op **€ 117 miljoen** winst ten opzichte van € 123 miljoen verlies in 2012. Het verlies in 2012 is onder andere veroorzaakt door een afboeking van grond- en vastgoedposities ter hoogte van € 196 miljoen. Onze focus op rendement boven omzet heeft bijgedragen aan de resultaatverbetering in 2013.

Afname van de **bedrijfsopbrengsten** in 2013 met circa 8% naar **€ 4,5 miljard** (2012: € 4,9 miljard). De afname is zichtbaar in alle sectoren waarin VolkerWessels opereert, met uitzondering van Infrastructuur Nederland.

In 2013 realiseerden wij een verdere **nettoschuldreductie** van **€ 48 miljoen**, zodat VolkerWessels ultimo 2013 per saldo bancair schuldenvrij is.

De investeringen in **materiële vaste activa** stijgen naar **€ 71,7 miljoen** (2012: € 66,5 miljoen).

De **solvabiliteit** ultimo 2013 bedraagt **25%** (ultimo 2012 20%).

Onze **orderportefeuille** bedraagt ultimo 2013 **€ 6,1 miljard** en is gestegen met circa € 0,6 miljard ten opzichte van de stand ultimo 2012. Naar verwachting wordt hiervan € 2,8 miljard (=46%) uitgevoerd in 2014, € 1,3 miljard in 2015 en € 2,0 miljard in 2016 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)

	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Winst- en verliesrekening</b>					
Bedrijfsopbrengsten	4.505	4.892	4.713	4.185	4.419
EBITDA operationeel	227	138	192	193	198
Overige bijzondere waardeverminderingen	-11	-196	-12	-	-
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	-61	-61	-59	-76	-71
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA)	155	-119	121	117	127
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	-9	-9	-10	-8	-10
Bedrijfsresultaat na amortisatie (EBIT)	146	-128	110	109	117
Financiële baten en lasten	2	-12	5	-1	4
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	148	-140	116	108	121
Belastingen	-27	30	-14	-19	-30
Resultaat over het boekjaar	121	-110	102	89	91
Resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten (na winstbelastingen)	-4	-13	-20	-2	0
Resultaat over het boekjaar	117	-123	81	88	91
Toe te rekenen aan:					
Aandeelhouders van de moedermaatschappij	117	-121	81	87	91
Minderheidsbelangen	-	-2	-	1	-
<b>Resultaat over het boekjaar</b>	<b>117</b>	<b>-123</b>	<b>81</b>	<b>88</b>	<b>91</b>
<b>Balans</b>					
Materiële vaste activa	300	310	327	334	457
Immateriële activa	86	93	99	91	80
Financiële vaste activa	627	659	631	609	577
Totaal vaste activa	1.013	1.062	1.057	1.034	1.114
Terreinen	236	233	262	236	245
Vastgoed bestemd voor verkoop /voorraden/onderhanden werken/ vorderingen	1.470	1.641	1.671	1.523	1.494
Liquide middelen	208	384	589	636	310
<b>Totaal activa</b>	<b>2.927</b>	<b>3.320</b>	<b>3.579</b>	<b>3.429</b>	<b>3.163</b>
Aandelenkapitaal	84	84	84	84	84
Reserves	525	658	771	771	756
Niet verdeelde winsten	117	-121	81	87	91
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders	726	621	936	942	931
Aandeel van derden	-	1	3	5	4
Totaal eigen vermogen	726	622	939	947	935
Leningen en overige financieringsverplichtingen	116	322	48	323	367
Derivaten	12	20	23	28	31
Voorzieningen	175	159	101	115	94
Overige kortlopende verplichtingen	1.898	2.197	2.468	2.016	1.736
<b>Totaal passiva</b>	<b>2.927</b>	<b>3.320</b>	<b>3.579</b>	<b>3.429</b>	<b>3.163</b>
<b>Verhoudingsgetallen</b>					
Current ratio	1,01	1,03	1,02	1,19	1,24
Solvabiliteit	25%	20%	26%	27%	29%
EBITDA operationeel in % bedrijfsopbrengsten	5,0%	2,8%	4,1%	4,6%	4,6%
Rentabiliteit	17,4%	3,7%	8,6%	9,3%	10,0%
<b>Overige gegevens</b>					
Genormaliseerde EBITDA	225	210	230	249	239
Orderportefeuille	6.084	5.462	5.484	5.128	4.499
Gemiddeld aantal werknemers	14.933	15.308	15.996	16.551	16.599

# Kerncijfers

(Bedragen in miljoenen euro's)

	2013	2012
<b>Geconsolideerde gegevens</b>		
Bedrijfsopbrengsten	4.505	4.892
Orderportefeuille	6.084	5.462
EBITDA operationeel	227	138
Genormaliseerde EBITDA	225	210
Nettowinst uit voortgezette activiteiten na belastingen	121	-110
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-4	-13
Totaal nettowinst na belastingen	117	-123
Aandeel derden	-	2
Nettoresultaat	117	-121
Belastingen op voortgezette activiteiten	27	-30
Belastingdruk op voortgezette activiteiten	18,6%	21,3%
Operationeel werkkapitaal	604	583
Nettoschuld (- = tegood)	-28	20
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	61	61
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	9	9
Investerings in materiële vaste activa	72	66
Investerings in immateriële activa	2	2
Totaal eigen vermogen	726	622
Gemiddeld aantal werknemers	14.933	15.308

\* Genormaliseerde EBITDA is EBITDA genormaliseerd voor eenmalige posten conform definities bankconvenanten.

De financiële gegevens op pagina 53 tot en met 59 zijn ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2013 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-2013](http://www.volkerwessels.com/nl/financieel/jaarverslag-2013).

Voor definities van de hierboven genoemde kerncijfers wordt verwezen naar de Begrippenlijst op pagina 63.



**Bedrijfsopbrengsten**

(in miljoenen euro's)

	2013			2012*		
	Totaal	Nederland	Buitenland	Totaal	Nederland	Buitenland
Bouw & Vastgoed	1.443	1.295	148	1.598	1.431	167
Infrastructuur	2.251	1.268	983	2.264	1.240	1.024
Energie & Telecom	925	925	–	1.121	1.121	–
Overige /eliminatie	-114	-114	–	-91	-91	–
<b>Totaal</b>	<b>4.505</b>	<b>3.374</b>	<b>1.131</b>	<b>4.892</b>	<b>3.701</b>	<b>1.191</b>

**Orderportefeuille**

(in miljoenen euro's)

	2013			2012*		
	Totaal	Nederland	Buitenland	Totaal	Nederland	Buitenland
Bouw & Vastgoed	2.026	1.801	225	2.252	2.072	180
Infrastructuur	2.990	1.116	1.874	2.565	1.014	1.551
Energie & Telecom	1.131	1.131	–	644	644	–
Overige /eliminatie	-63	-63	–	1	1	–
<b>Totaal</b>	<b>6.084</b>	<b>3.985</b>	<b>2.099</b>	<b>5.462</b>	<b>3.731</b>	<b>1.731</b>

**EBITDA operationeel**

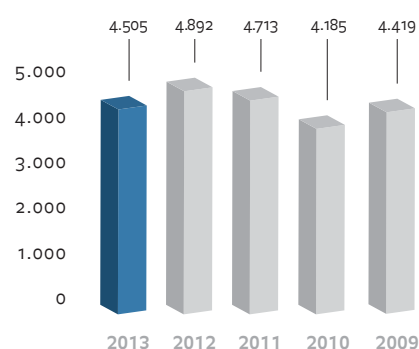
(in miljoenen euro's)

	2013			2012*		
	Totaal	Nederland	Buitenland	Totaal	Nederland	Buitenland
Bouw & Vastgoed	35	29	6	–	1	-1
Infrastructuur	122	63	59	123	60	63
Energie & Telecom	86	86	–	15	15	–
Overige /eliminatie	-16	-16	–	–	–	–
<b>Totaal</b>	<b>227</b>	<b>162</b>	<b>65</b>	<b>138</b>	<b>76</b>	<b>62</b>

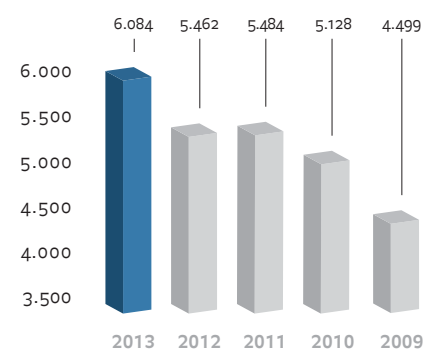
\* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

**Bedrijfsopbrengsten**

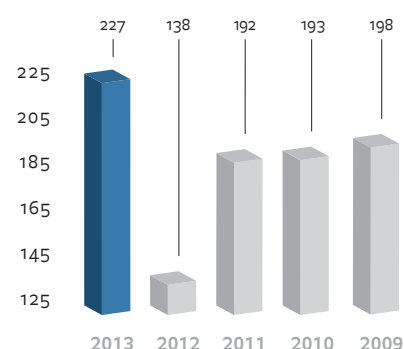
(in miljoenen euro's)

**Orderportefeuille**

(in miljoenen euro's)

**EBITDA (operationeel)**

(in miljoenen euro's)





Om in 2017 meer treinen te kunnen laten rijden tussen Schiphol, Amsterdam, Almere en Lelystad, wordt het aantal sporen op een van de drukste en belangrijkste trajecten verdubbeld van twee naar vier. VolkerWessels bedrijven Van Hattum en Blankevoort en VolkerRail realiseren in de Combinatie Nieuwe Meersporen het westelijke traject van het alles omvattende project OV SAAL.

## Aandeelhoudersinformatie

### Belangrijke data

13 maart 2014	Publicatie jaarcijfers 2013
27 mei 2014	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
11 september 2014	Publicatie halfjaarcijfers 2014

### Aandeelhouders

Het gehele aandelenkapitaal wordt gehouden door Victor Holdings BV (direct) en Storm Investments BV (indirect).

Ultimo 2013 zijn de aandeelhouders van VolkerWessels (indirect) Reggeborgh (85%) en de Stichting Management VolkerWessels (15%). In 2013 heeft cvc Capital Partners haar aandelenbelang na de verkregen goedkeuring door de Europese Commissie overgedragen aan Reggeborgh. In december 2013 is daarnaast het managementparticipatieplan beëindigd en zijn de certificaten door het management teruggeleverd aan Stichting Management. In de loop van 2014 zal een nieuw managementparticipatieplan geïntroduceerd worden.

## Holdingsstructuur



## Personalia Raad van Commissarissen

De samenstelling per 31 december 2013 is als volgt:

**H. (Henry) M. 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. (Rolly) L.J. van Rappard (1960)**

Herbenoemd in 2011, lid sinds 2007

Aftredend: volgens rooster in 2015

Andere functie: Managing Director van CVC Capital Partners Group SA.

**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.

Visser & Smit Bouw was coördinerend hoofdaannemer voor het EPC-project Centrale Rotterdam. Het project is het resultaat van de succesvolle samenwerking tussen GDF SUEZ en Visser & Smit Bouw.



## 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) en voor de Energie Onshore activiteiten.

**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 verantwoordelijk voor de centrale concernafdelingen van VolkerWessels in Amersfoort en functioneel verantwoordelijk voor de financieel eindverantwoordelijken bij de werkmaatschappijen.

**A. (Alfred) Vos** (1969)

Functie: lid Raad van Bestuur

Benoemd per: 1 januari 2009

Werkzaam bij VolkerWessels: sinds 2009

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



# Strategische doelstellingen en resultaten

## Algemeen

2013 heeft in het teken gestaan van resultaattherstel na een teleurstellend 2012. Ondanks een verminderd werkaanbod en slechte weersomstandigheden in de eerste vier maanden van 2013, hebben wij een substantiële verbetering van onze resultaten gerealiseerd ten opzichte van 2012.

Het solide resultaat is het gevolg van diversificatie en verbreding van onze activiteiten, samenwerking van onze bedrijven bij grote projecten en een goede geografische spreiding van onze thuismarkten. 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 woning- en kantorenmarkt blijft kampen met krimpende bouwvolumes en leegstand. In de sector Infrastructuur staan volumes en prijzen onder druk door bezuinigende overheden en overcapaciteit. Dit raakt ook VolkerWessels en dwingt ons tot aanpassing van de organisatie in Nederland. Reorganisaties blijven noodzakelijk om het bedrijf concurrerend en gezond te houden.

In de energie- en telecommarkt is in 2013 een lager volume gerealiseerd, maar de resultaten zijn sterk verbeterd door een selectiever aannamebeleid van projecten en verbeterde procesbeheersing en projectuitvoering.

In het Verenigd Koninkrijk presteren wij ondanks de moeilijke marktomstandigheden stabiel en in Canada zijn de resultaten wederom goed te noemen.

Onze operationele winstmarge (EBITDA), gecorrigeerd voor bijzondere waardeverminderingen, bedraagt € 227 miljoen (5,0%). Over 2012 bedroeg onze operationele winstmarge € 138 miljoen (2,8%).

De nettowinst over 2013 bedraagt € 117 miljoen.

Als gevolg van de moeilijke marktomstandigheden, een lager werkaanbod en een selectiever aannamebeleid is de totale omzet van VolkerWessels met 8% gedaald. Deze omzetzdaling is zichtbaar in alle sectoren, met uitzondering van Infrastructuur Nederland en Canada, waar de omzet stabiel is gebleven. Ondanks deze omzetzdaling zijn onze resultaten verbeterd. Onze focus op rendement boven omzet en risicobeheersing heeft bijgedragen aan de resultaatverbetering in 2013.

Onze gezonde orderportefeuille stemt tot tevredenheid. De orderportefeuille is in 2013 gegroeid met aansprekende nieuwe opdrachten waaronder een aantal meerjarige contracten, wat positief is voor de continuïteit op de lange termijn. De orderportefeuille bedraagt ultimo 2013 circa € 6,1 miljard en is daarmee met circa € 0,6 miljard toegenomen ten opzichte van de orderportefeuille ultimo 2012. Naar verwachting wordt hiervan € 2,8 miljard (=46%) uitgevoerd in 2014, € 1,3 miljard in 2015 en € 2,0 miljard in 2016 en verder. Bij het bepalen van onze orderportefeuille hanteren wij een voorzichtige benadering door alleen getekende opdrachten mee te nemen. In 2013 is onze orderportefeuille substantieel uitgebreid met een aantal aansprekende opdrachten waaronder het DBFM-contract van de wegbuitbreiding Schiphol-Amsterdam-Almere en een vijfjarige verlenging van een bestaand mantelcontract binnen de telecomsector.



Onze verwachtingen voor 2014 zijn gematigd positief door de uitdagende marktomstandigheden in bepaalde sectoren. Voor onze buitenlandse thuismarkten zijn wij positiever gestemd. Er lijkt sprake van enig economisch herstel. Dat herstel is met name in Nederland echter zeer broos. Wij lopen in groei achteraan in Europa. VolkerWessels blijft zich richten op rendement boven volume en wij moeten ons blijven onderscheiden in kwaliteit, duurzaamheid, innovatie en onze solide 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.

## Resultaten 2013 VolkerWessels

### EBITDA-marge

Ondanks een omzetzakking van circa 8% hebben wij dit jaar een sterke resultaatverbetering gerealiseerd. Gezien de voortdurende problemen in de Nederlandse markt met lagere volumes, overcapaciteit en prijsdruk is dat een prima prestatie. Met name in de markten Bouw & Vastgoed en Infrastructuur staan onze marges onder druk en duurt het langer dan beoogd om margeverhoging te realiseren. Onze EBITDA-marge is dit jaar wederom negatief beïnvloed door reorganisatie- en liquidatiekosten binnen diverse sectoren ter hoogte van € 36 miljoen.

Ultimo 2013 is de EBITDA-marge voor bijzondere waardeverminderingen (absolute omvang € 227 miljoen) gestegen naar 5,0% ten opzichte van 2,8% over 2012. Ons doel blijft om in de komende jaren onze marge verder te verbeteren, daarbij rekening houdend met de moeilijke marktomstandigheden. Wij blijven inzetten op onze Operational Excellence-programma's om de faalkosten te beperken. Daarnaast passen wij waar nodig onze organisatie aan, aan de krimp in bepaalde marktsegmenten. 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 positieve impact op de EBITDA-marge.

### Nettorendement op eigen vermogen

Het nettorendement op ons eigen vermogen over 2013 bedraagt 17,4%. In 2012 lag dit op 3,7% (gecorrigeerd voor bijzondere waardevermindering grond- en vastgoedposities).

### Solvabiliteit

De solvabiliteit voor winstbestemming bedraagt 25% (2012: 20%).

Dit is een duidelijke verbetering ten opzichte van 2012, waarin netto € 153 miljoen op grond- en vastgoedposities afgeboekt is en een dividenduitkering aan Victor Holdings ter hoogte van € 200 miljoen werd gedaan.

De doelstelling is een solvabiliteit van ten minste 20% van het balanstotaal.

Deze doelstelling achten wij realiseerbaar door de verwachte resultaten in de komende jaren.

### 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 solide resultaatontwikkeling in Canada en de stabiele resultaten in het Verenigd Koninkrijk, vormt de buitenlandse EBITDA-bijdrage nu 29% van het totaal, ruim boven onze doelstelling van 20-25%. Hierbij dient in ogenschouw te worden genomen dat de EBITDA-ontwikkeling binnen Nederland thans 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. Zo stijgen de investeringen van € 66,5 naar € 71,7 miljoen. 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 vier jaar in staat gesteld tot een grote nettoschuldreductie van meer dan € 600 miljoen, waarvan € 78 miljoen in 2013. Dit maakt ons financieel sterker. Ons doel blijft om in de komende jaren onze liquiditeitspositie verder te verbeteren.

In 2013 is de nettoschuld op VolkerWessels-niveau met € 48 miljoen omgeslagen in een nettotegode van € 28 miljoen. Daarnaast is op holdingniveau € 25 miljoen afgelost op de externe financieringsfaciliteit, hetgeen door VolkerWessels in rekening-courant ter beschikking is gesteld. Geconsolideerd daalt de nettoschuld met € 78 miljoen in 2013 (2012: € 60 miljoen).

Per 31 december 2013 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 blijft de kwaliteit van ons projectmanagement een topprioriteit voor alle bedrijfs-onderdelen. Ook richten wij ons op het reduceren van de faalkosten. Het programma 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. Binnen Bouw & Vastgoed bieden onze concepten voor woningen met een aantrekkelijk energieverbruik langetermijnperspectief. Daarmee spelen wij in op de groeiende vraag naar duurzame nieuwbouw en herbestemmingen. Daarnaast hebben wij in 2013 serieuze stappen gezet in onze ambitie om industrieel seriematig woningen te bouwen. Binnen de telecomsector focussen wij ons op technologie om faalkosten te voorkomen. Door VolkerWessels UK is in 2013 een aantal innovatieve samenwerkingscontracten verworven.

Tot slot 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 samenwerking binnen VolkerInfra blijft zich succesvol ontwikkelen en wij blijven hierin investeren.

Verdere efficiency wordt bereikt door te focussen op kosten (al dan niet met een noodzakelijke reductie van personeelsaantallen), 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.

**Verbreiding 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. Aan de achterkant bouwen wij een sterkere positie op in dienstverlening, beheer en onderhoud en exploitatie.

Dit resulteert in integrale producten voor de klant, spreiding van risico's door diversificatie, stabiliteit op langere termijn en een opgaande trend in de marge. Voorbeelden zijn DBFM-contracten, onderhoudscontracten aan bruggen en sluizen en parkeerbeheer.



In 2013 bedraagt onze omzet in service en onderhoud ruim € 0,5 miljard (2012: € 0,5 miljard), circa 11% van onze totale omzet (2012: 10%). 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 gegroeid naar € 1,4 miljard (ultimo 2012 € 1,1 miljard), een stijging van meer dan 27%. Deze stijging komt met name door de verlenging van een langlopend onderhoudscontract in Canada, de uitbreiding van meerjarige onderhoudscontracten binnen Infrastructuur Nederland (waaronder bijvoorbeeld het onderhoud van de Betuwelijn) en de verlenging van een mantelcontract voor serviceactiviteiten binnen de telecomsector.

#### 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 2013 uitgekomen op € 1,3 miljard, een daling van 10% ten opzichte van 2012 en gelijk aan de daling in de markt. In 2013 hebben onze bouwbedrijven 3.119 nieuwbouwwoningen opgeleverd (2012: 3.822 woningen).

De gecombineerde infrabedrijven van VolkerWessels zijn marktleider in termen van technisch kunnen, omvang en resultaat. 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 de gunning begin 2013 van de omlegging A9 Badhoevedorp, de renovatie van de Galecopperbrug en de start eind 2013 van het DBFM-contract van de wegbuitbreiding A1-A6 Schiphol-Amsterdam-Almere, heeft VolkerWessels haar positie op de markt voor grote infrastructurele projecten weten uit te breiden. 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. De verlenging van een vijfjarig mantelcontract zorgt de komende jaren voor een substantieel werkvolume.

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 daar ook inspelen op de trend dat de Canadese overheid steeds meer onderhouds- en beheerwerkzaamheden overdraagt aan private partijen, met als voorbeeld het in 2012 gewonnen dertigjarig onderhoudscontract voor een deel van de rondweg van Edmonton.

In de Verenigde Staten heeft VolkerWessels een aantal grondposities en een infra/civiel bedrijf. Op dit moment wordt gezien de moeilijke marktomstandigheden geen actieve groei nagestreefd.

#### 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.

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 en weten 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.

### Reorganisatie

De moeilijke marktomstandigheden in delen van ons bedrijf noopten ons in 2013 wederom tot reorganisatie van een aantal onderdelen, waarbij gedwongen ontslagen niet waren te voorkomen.

Wij hadden een sociaal plan over 2013 en streven ernaar dit te verlengen in 2014. Wij vullen de ww-uitkering van ontslagen medewerkers deels aan en hebben een professionele organisatie die betrokkenen begeleidt van werk-naar-werk. Het plan is zodanig vormgegeven dat er een financiële prikkel is voor zowel werkgever als werknemer om het werk-naar-werk-traject succesvol af te ronden.

### Centrale Ondernemingsraad

Met de Centrale Ondernemingsraad (COR) en de Europese Ondernemingsraad (EOR) is in 2013 wederom constructief overleg geweest.

Naast de reguliere onderwerpen was er gedurende 2013 aandacht voor het veiligheidsbeleid, de continuering van ons sociaal plan na 2013, het mobiliteitscentrum, de bouw-cao, de heroriëntatie op het concernkantoor, de wijzigingen in de directies van de werkmaatschappijen, het beloningsbeleid en de verandering in de aandeelhoudersverhouding tussen Reggeborgh en CVC Capital Partners.

### Europese Ondernemingsraad

Met de EOR is, naast de onderwerpen op de reguliere agenda, gesproken over het veiligheids- en duurzaamheidsbeleid van VolkerWessels en de inrichting van de internationale medezeggenschap.

### Gemiddeld aantal medewerkers

	2013	2012
Bouw & Vastgoed	3.355	3.756
Infrastructuur	4.952	5.087
Energie & Telecom	3.336	3.254
Buitenland	3.091	3.007
Overige	199	204
<b>Totaal</b>	<b>14.933</b>	<b>15.308</b>

In 2014 zal naar verwachting het gemiddeld aantal medewerkers nog verder afnemen, onder andere door de deconsolidatie van VSMC.

### Gezondheidsmanagement

In 2013 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. Het algemeen ziekteverzuimpercentage is gedaald naar 5,6% (2012: 5,2%).

## Randvoorwaarden

Integriteit, veiligheid en duurzaamheid. Deze randvoorwaarden voor onze strategie zijn volgens VolkerWessels onmisbaar voor gezond ondernemerschap en volledig geïntegreerd in het concernbeleid. De ontwikkelingen en prestaties rondom deze thema's zijn uitgebreid terug te vinden in ons duurzaamheidsverslag over 2013.

### Veiligheid

Veiligheid geldt binnen VolkerWessels als een topprioriteit. VolkerWessels voelt de absolute noodzaak om ons onverminderd in te spannen om het veiligheidsbewustzijn van collega's te vergroten en veilig gedrag te stimuleren.

In 2013 introduceerden wij onze bewustzijns campagne WAVE (Wees Alert! Veiligheid Eerst!). De daarin geformuleerde veiligheidsrichtlijnen en waarden zijn gebaseerd op inzichten en praktijkervaringen van de werkvloer en vormen pijlers onder ons corporate veiligheidsbeleid. Dat beleid krijgt gestalte via ons veiligheidsplatform en vertaalt zich ook in de rapportages

van onze bedrijven. Veiligheid is een verplicht hoofdstuk in de verslaglegging en toekomstplannen van onze werkmaatschappijen. Bovendien volgen onze directieleden een veiligheidsopleiding.

Door de veelzijdigheid van VolkerWessels kennen onze disciplines ook vaak geheel eigen veiligheidsrisico's. Dat maakt een volledig uniform veiligheidsbeleid lastig. Werkmaatschappijen hebben in lijn met onze decentrale filosofie de ruimte om binnen de kaders van het corporate veiligheidsbeleid zelf initiatieven te ontplooiën. Een veiligheidsrisicozelfscan, een veiligheidsapp, een dag van de veiligheid, workshops en voorlichtingsfilms: verschillende bedrijven spannen zich in om het veiligheidsbewustzijn, maar uiteraard vooral de veiligheid op de werkvloer, te verbeteren.

In die praktijk zien wij een duidelijke verschuiving van aandacht voor persoonlijke veiligheid, zoals het dragen van de juiste beschermingsmiddelen naar een veel bredere benadering van veiligheid: de bouwplaats, de omgeving, de gebruikte middelen en materialen en constructieve veiligheid. Die integrale benadering juicht VolkerWessels van harte toe. Want het uiteindelijke uitgangspunt is glashelder: 'Wij werken veilig, of wij werken niet.'

#### 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 onze 'licence to operate' en een randvoorwaarde voor gezond ondernemerschap. In 2013 hebben wij het integriteitsprogramma verder uitgerold. Daarnaast is het onderwerp besproken in vele workshops waar dilemma's en praktijksituaties aan de orde komen. Het blijft belangrijk dat wij fraude- en risico's tot een minimum beperken, onze reputatie bewaken en onze verantwoordelijkheid nemen om een positieve bijdrage te leveren aan onze stakeholders. Het thema integriteit is een vast agendapunt bij onze managementbesprekingen.

In 2013 zijn er centraal en bij onze vertrouwenspersonen in de werkmaatschappijen in totaal 50 integriteitsmeldingen gedaan (in 2012 waren dat er 30). In 10 gevallen heeft dit geleid tot een beëindiging van de arbeidsovereenkomst. In 2013 is eenmaal gebruik gemaakt van de klokkenluidersregeling.

#### Duurzaamheid

Corporate Social Responsibility is integraal onderdeel van onze strategie. Wij zijn ervan overtuigd dat duurzaamheid en onze bedrijfseconomische activiteiten elkaar versterken. De strategie verschuift daarom nog veel nadrukkelijker naar de wisselwerking tussen onze maatschappelijke en economische prestaties. Door ons duurzaam te onderscheiden, bereiken wij de grootste maatschappelijke impact en verbetert bovendien ons resultaat.

Een positieve, duurzame ontwikkeling in 2013 is de significante verbetering in onze afvalscheiding. Aan de andere kant van de keten zijn steeds meer van onze bedrijven FSC-gecertificeerd. Met bedrijven uit de bouw- en houtsector ondertekende VolkerWessels het FSC-convenant dat de ambitie heeft om het gebruik van duurzaam hout in bouwprojecten vanzelfsprekend te maken. VolkerWessels voert op operationeel en strategisch niveau duurzame dialogen die elkaar beïnvloeden en versterken. Praktijkervaringen vormen daardoor belangrijke input voor ons duurzaamheidsbeleid.

Dat duurzaamheidsbeleid vertaalt zich ook in concrete duurzame en economische ambities. Zo zetten wij in op zuiniger rijden en materieelgebruik. Wij besparen brandstofkosten en ook het milieu profiteert. Andere mooie voorbeelden zijn het hergebruik van houtafval dat in het verleden in de verbrandingsoven belandde, een borstelmaschine die CO<sub>2</sub>-uitstoot reduceert door een snellere aanleg van telecominfrastructuur, de duurzame bouwplaats, het digitaliseren van bouwprocessen, energienota-nulwoningen, een slim parkeerconcept en de energieneutrale brug: duurzame innovaties zijn binnen VolkerWessels onmiskenbaar een speerpunt.

Naast groene initiatieven nemen wij ook op andere gebieden onze verantwoordelijkheid. Een mooi voorbeeld is social return. VolkerWessels spant zich in om werk te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en kandidaten blijvend te binden. Een initiatief dat ook steeds vaker door opdrachtgevers wordt gevraagd en beloond. Verschillende werkmaatschappijen sorteren voor op een proefimplementatie van de PsoBouw, een prestatieladder voor social return. Maar wij kijken niet alleen naar directe duurzame en maatschappelijke prestaties. Onze ambitie is om ook een positieve maatschappelijke impact te hebben in de branche en samenleving.

De duurzame ontwikkelingen en onze maatschappelijke prestaties zijn terug te lezen in het duurzaamheidsverslag, dat te downloaden is op onze website.

#### CR highlights Nederland 2013

	2013	2012*	2011*
Aantal innovaties	74	84	90
Waarvan bekroond met PlanetFit-duurzaamheidslabel	6,8%	14,3%	13,3%
Ziekteverzuimpercentage (VCA)	5,6%	5,2%	5,8%
Aantal bedrijfsongevallen met verzuim (VCA)	125	145	195
IF-cijfer (incident frequency) (VCA)	7,2	8,0	10,1
Aantal uren training	292.533	260.059	260.262
CO <sub>2</sub> -uitstoot (absoluut)	184 kton	183 kton	181 kton
Afvalscheidingspercentage	70,9%	57%	56,5%
Aantal bouwplaatsen aangemeld bij 'Bewuste Bouwers'	98	72	36

\* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

## Vooruitzichten

### Algemeen

De marktomstandigheden in Nederland blijven over vrijwel de gehele linie uitdagend. Het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid voorziet voor 2014 stabilisatie in de bouwproductie en pas vanaf 2015 groei. Als laatcyclische sector profiteert de bouw niet direct van een herstel van de economie. Bovendien is er een nieuwe realiteit in de markt die blijvend van aard is. De krimpende budgetten en investeringen bij publieke opdrachtgevers vertonen nog geen positieve trendbreuk. Ook de private markt vertoont vaak nog weinig tekenen van herstel.

Veel van de sectoren waarin VolkerWessels actief is, kenmerken zich bovendien door overcapaciteit en prijsdruk. Gegeven deze moeilijke marktcondities stemt onze gezonde orderportefeuille tot tevredenheid. Dankzij een spreiding in activiteiten en regio's en een groeiend aantal langjarige contracten verbetert bovendien de kwaliteit van die portefeuille. Meerjarige opdrachten zorgen voor een stabiele stroom opbrengsten en zijn belangrijke bouwstenen voor toekomstige omzet en volume.

Wij verwachten dat de tendens waarin opdrachtgevers het meerjarig beheer en onderhoud uitbesteden ook de komende jaren doorzet. Daar waar projecten complex en integraal worden en specifieke ervaring en inhoudelijke expertise vereist zijn, kan VolkerWessels met hoogwaardige kennis en het bundelen van disciplines het verschil maken. Strategische speerpunten als Operational Excellence en het verbreden in de waardeketen ondersteunen die ambitie.

VolkerWessels investeert voortdurend in onderscheidende, slimme, innovatieve en duurzame concepten en oplossingen. Als koploper in de markt zien wij het als onze plicht om trends tijdig en alert te herkennen en initiëren. Onze bedrijfscultuur waarin traditiegetrouw veel ruimte is voor ondernemerszin, geeft ons ook in moeilijke markten reden genoeg om de toekomst met vertrouwen tegemoet te zien.

### Bouw & Vastgoed Nederland

Op korte termijn voorzien wij geen verbeteringen in de markt. Capaciteitsdruk, de moeizame woning- en hypotheekmarkt en leegstand in de kantorenmarkt zijn blijvende uitdagingen. Onzekerheid in de markt en bij opdrachtgevers maakt financiering van bouw- en vastgoedprojecten bijzonder moeilijk. Waar de vraag in de regio achterblijft, zien wij in (binnen)steden voorzichtige tekenen dat de markt enigszins uitbodemt.

VolkerWessels investeert onverminderd in duurzame en innovatieve concepten. Daarmee spelen wij in op de groeiende vraag naar duurzame nieuwbouw en herbestemmingen. De stroomversnelling, waarin corporatiewoningen op grote schaal verduurzaamd worden, heeft de potentie om voor het nodige volume te zorgen. VolkerWessels blijft de woningmarkt ook stimuleren met eigen innovatieve ontwikkelingen die de kostprijs van woningen verlagen.

#### Infrastructuur Nederland

Landelijke projecten en investeringen van het Rijk zijn minder zeker dan in het verleden. Toch biedt de focus van het kabinet op de knelpunten en ontbrekende schakels in ons snelwegennet en het openbaar vervoer ook kansen. Provinciaal en lokaal is de tendens van slinkende budgetten nog niet voorbij. Omdat wij op de korte termijn in onze markten geen sterke opleving verwachten, is een groeiende omzet geen speerpunt. Gezonde marges en behoud van ons marktaandeel zijn de ambities. Ook de trends van nieuwe toetreders, prijsdruk en overcapaciteit zijn nog niet achter de rug.

Wellicht dat de nieuwe aanbestedingswet, die niet langer de laagste prijs, maar de economisch meest voordelige inschrijving belooft, die prijsdruk enigszins remt. VolkerWessels is ervan overtuigd dat onze succesvolle multidisciplinaire aanpak onmisbaar is voor zowel nieuwe infrastructuur als het beheer en onderhoud. Met het verder versterken van VolkerInfra spelen wij in op de voortdurende verschuiving van traditionele bestekken naar complexe integrale infraprojecten.

#### Energie & Telecom

##### Energie

De transitie van de energiesector zorgt voor groei in de markt van nieuwe energie-infrastructuren. VolkerWessels heeft met de aanleg en installatie van kabels voor windturbineparken een sterke positie opgebouwd. Wij verwachten ook de komende jaren in deze markt een rol van betekenis te spelen. Al is de toekomst enigszins ongewis doordat in verschillende markten onduidelijkheid en onzekerheid bestaat over subsidies, investeringen, financiering en de 'politieke windrichting'. Waar de olie en gasindustrie zich in toenemende mate op diepzee focust, voorzien wij onshore een volumedaling in de markt van de aanleg van transportleidingen en distributienetwerken. Ook in deze sector verschuift de markt vraag de komende jaren naar verwachting naar het beheer en onderhoud van leidingen en netwerken.

##### Telecom

Het dataverkeer groeit nog altijd exponentieel. De sector verandert voortdurend en drastisch. Hoewel ook de telecom-sector in toenemende mate last ondervindt van concurrerende marktcondities zijn wij voor de korte termijn redelijk optimistisch. De uitrol van 4G en de verglazing van Nederland zorgen de komende periode nog voor de nodige omzet en werkvolume. Tegelijkertijd is 4G eindig en hangt de vraag naar verglazing sterk af van de investeringen van de telecomproviders en netwerkbeheerders en het (eventuele verdere) herstel van de economie. Verder voorzien wij een verschuiving naar beheer en onderhoud en het integraal en multidisciplinair managen van (telecom)infrastructuren.

#### Buitenlandse thuismarkten

##### VolkerWessels Verenigd Koninkrijk

De Britse economie herstelt licht, maar er is zeker geen sprake van economische rugwind. De marges blijven ook in het Verenigd Koninkrijk dun. Dat wij toch voorzichtig optimistisch gestemd zijn, heeft te maken met de sterke positionering en propositie in de markten waarin onze Britse werkmaatschappijen actief zijn. De overheid investeert in infrastructuur voor openbaar vervoer. Met name in railinfra: een sector waarin wij met onze hoogwaardige kennis en state-of-the-art materieel tot de marktleiders behoren. Ook in de infrastructuur, energie en het verduurzamen van woningen zien wij perspectief.

##### VolkerWessels Canada/ Verenigde Staten

In Canada zijn wij actief in de provincie Alberta. De vooruitzichten van de lokale economie blijven gunstig. Dat vertaalt zich ook in de verwachtingen voor onze eigen bedrijfsactiviteiten. Voor de komende jaren voorzien wij een stabiele en solide groei. De tendens waarin de Canadese overheid beheer en onderhoud aan de markt uitbesteedt, zet door. Meerjarige onderhoudscontracten zorgen de komende jaren voor volume en zekerheid in onze orderportefeuille. In de Verenigde Staten verwachten wij dat het lichte herstel van de (woning)markt doorzet.

# Risicobeheersing

## Risicomangementfilosofie

VolkerWessels kent een grote diversiteit aan werkmaatschappijen met een relatief grote mate van autonomie. Dit maakt dat managers en medewerkers van onze 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.

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.

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 qua 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 (omzet) 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 en Canada uitsluitend actief als onderaannemer met enkele specialismen 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 achteraf op te lossen bij het manifesteren van risico's. 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.

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. Dat 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

#### Uitblijven van herstel op de woningbouw- en kantorenmarkt in Nederland

Naar verwachting zal de productie in de woningbouw- en kantorenmarkt ook in 2014 een daling laten zien. 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. Door de zeer beperkte economische groei in 2014 zal het aantal nieuwbouw-verkopen naar verwachting stabiliseren op het lage niveau van 2013.

Het ontwikkelen van vastgoed is onlosmakelijk verbonden aan de bouw. Daarom blijft VolkerWessels investeren in winstgevend vastgoedprojecten. Echter bij de huidige marktomstandigheden neemt het risico van tegenvallende verkopen toe, 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 door de kopers is zeker gesteld en
- voor investeringen in grondposities is voorafgaand goedkeuring door de Raad van Bestuur nodig.

Het dalende producentenvertrouwen in combinatie met de overheidsbezuinigingen en de structurele leegstand van commercieel vastgoed zorgen ervoor dat ook de komende jaren 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 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 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 ontwikkel-potentieel, -termijnen en het prijspeil. Op grond daarvan hebben wij in de jaarrekening 2012 geconcludeerd dat bijzondere waardeverminderingen dienen te worden verwerkt ten bedrage van € 191 miljoen.

Uit 2013 heeft een actualisering plaatsgevonden. Op basis van deze actualisering heeft slechts voor een beperkt deel een bijstelling van de geboekte bijzondere waardevermindering plaatsgevonden. Voor wat betreft vastgoed die bestemd is voor de verkoop zijn voor een groot deel van de objecten huurcontracten afgesloten.

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

De marktomstandigheden in Nederland en het Verenigd Koninkrijk zullen het komende jaar naar verwachting niet verbeteren. De aanhoudende economische onzekerheid in combinatie met bezuinigingen door lagere overheden en de centrale overheid zorgen voor een lagere bouwproductie en prijsdruk op de aanbestedingsmarkt.

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, klant georiënteerde 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 te beperken richten wij ons met name op langdurige onderhoudscontracten met een meer voorspelbare kasstroom. Verwerving van PPS-contracten past binnen dit streven. 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 zo nodig 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 met een aantal kleinere transacties actief geweest op het gebied van acquisities. Bij elke acquisitie ontstaat de mogelijkheid dat het concern wordt geconfronteerd met negatieve maatschappelijke, economische en sociale omstandigheden. Om deze mogelijke risico's te beperken, werken wij voortdurend aan de versterking van de processen voor acquisitie en integratie. De betreffende concern-afdelingen, werkmaatschappijen en het regionale management worden nauw betrokken bij doeltreffende due-diligence-onderzoeken en het voorbereiden van plannen voor overname en integratie. Een jaar na de overname wordt iedere belangrijke acquisitie opnieuw geanalyseerd en 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 onvoldoende 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 klanttevredenheids-factoren: kwaliteit, het nakomen van afspraken en de

klantgerichtheid van de organisatie. Eventuele verbeterpunten worden direct opgevolgd om de relatie met onze klanten te optimaliseren.

#### Operationele risico's

##### Contract- en projectrisico's

Binnen de sector bouw en 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 zogenoemde 'mijlpalen' met bijbehorende boeteclausules, indien deze niet gehaald worden. Er is een verschuiving zichtbaar van risico's van de opdrachtgever naar de opdrachtnemer. Bij onze offshore-projecten neemt het risicoprofiel toe door de afhankelijkheid van weersinvloeden. Fouten in het ontwerp en/of de 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.

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 risicoinventarisatie van de betreffende aanbieding, naast een review van de calculatie, een belangrijk beslissingscriterium. Gedurende de uitvoeringsperiode zijn daarnaast adequate, tussentijdse projectbeheersingsmaatregelen ingericht, zoals een maandelijks projectbewaking.

##### 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 verzekeringsoplossingen 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 en 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.

Bij het aangaan van nieuwe projecten worden verschillende zekerheden afgegeven aan onze klanten. Hierbij kan worden gedacht aan bank- en concerngaranties. Om het risico van het afgeven van deze garanties te beperken, hanteren wij intern bindende richtlijnen.

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 afdelingen 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 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 in 2013 nog verder verbeterd, onder andere door implementatie van wave. 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.

##### Financiële risico's

###### Liquiditeitsrisico

Het financieringsbeleid van VolkerWessels is gericht op het behouden van een solide financiële positie. Solide balansverhoudingen zorgen voor voldoende capaciteit voor het opvangen van liquiditeitsrisico's en staan garant voor constante beschikbaarheid van voldoende kredietruimte en garantie-faciliteiten.



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 ook tot een besparing op de rentelasten. 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

Een belangrijk deel van onze klanten bestaat uit publieke organisaties (overheden) in West-Europa, Canada en de Verenigde Staten, waardoor het kredietrisico voor dit deel van de omzet minimaal is.

Het concern heeft een kredietbeleid vastgesteld.

Het kredietrisico wordt voortdurend bepaald. Waar nodig wordt de afnemer aan een kredietbeoordeling onderworpen. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van vooruitbetalingen om het kredietrisico verder te beperken. Daarnaast wordt binnen het concern gebruik gemaakt van kredietverzekeringen om het kredietrisico af te dekken.

Ons rentebeleid is gericht op beperking van de invloed van wijzigende renteniveaus op het resultaat van de onderneming. Daarvoor is voor een deel van de schuldfinanciering 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.

Het valutarisico is beperkt aangezien verreweg het grootste deel van de kasstromen binnen de onderneming plaatsvindt in euro's. Daarnaast worden valutarisico's beperkt door het aantrekken van financieringsarrangementen in lokale valuta voor de werkmaatschappijen buiten de eurozone. De centrale financieringsfaciliteit biedt ook de mogelijkheid leningen in vreemde valuta aan te trekken.

#### 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 het niet naleven 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 schade en/of reputatieschade.

## Interne risicobeheersings- en controle-systemen

Voor risicobeheersing maken wij gebruik van een risicomanagementsysteem 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.

Het identificeren van risico's gebeurt zowel op groepsniveau als op het niveau van de werkmaatschappijen. Op basis van een nadere analyse van de geïdentificeerde strategische en operationele risico's wordt bepaald welke risico's wij moeten beheersen om onze strategische en operationele doelstellingen met redelijke zekerheid te kunnen behalen. Vervolgens worden, als onderdeel van risicomanagement, beheersmaatregelen getroffen voor het beheersen van risicocategorieën.

VolkerWessels kent een grote diversiteit aan werkmaatschappijen met een relatief grote mate van autonomie binnen heldere juridische en financiële kaders. 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 en 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 tenderprocedure verder aangescherpt en er is een begin gemaakt met een nieuwe risicomanagementafdeling op het concernkantoor.

In 2014 wordt risicomanagement verder verankerd in de reguliere planning- en controlcyclus. Het risicomanagementsysteem voorziet in een platform, waarop best-practices, kennis en kunde op een gestructureerde manier tussen de werkmaatschappijen wordt gedeeld.

De voortgang en ontwikkeling van de operationele resultaten en de financiële positie van de onderneming worden, evenals de operationele en financiële risico's, 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

## Bedrijfsopbrengsten en orderportefeuille

De bedrijfsopbrengsten over 2013 bedragen € 4.505 miljoen (2012: € 4.892 miljoen), een daling van € 387 miljoen (8%). De orderportefeuille bedraagt ultimo 2013 € 6.084 miljoen en is daarmee ongeveer € 0,6 miljard hoger dan de orderportefeuille ultimo 2012 ter hoogte van € 5.462 miljoen.

## Resultaat (EBITDA en nettowinst na belastingen)

De operationele EBITDA, voor overige bijzondere waardeverminderingen, bedraagt € 227 miljoen; een stijging van circa € 89 miljoen vergeleken met € 138 miljoen in 2012. Het resultaat voor interest, belastingen en afschrijvingen op materiële en immateriële vaste activa (EBITDA) bedraagt over 2013 € 216 miljoen (2012: – € 58 miljoen) inclusief bijzondere waardeverminderingen van grond- en vastgoedposities ter hoogte van € 11 miljoen (2012: € 196 miljoen). Het resultaat 2012 was negatief beïnvloed door insolventieproblemen bij enkele opdrachtgevers binnen Bouw- en Vastgoed, reorganisatiekosten en substantiële aanloop- en projectverliezen in de energiemarkt.

Onderliggend is de EBITDA dit jaar beïnvloed door een aantal eenmalige posten. Genormaliseerd voor deze eenmalige posten, conform de normalisatiedefinitie in de bankconvenanten, is de EBITDA ontwikkeling als volgt:

### EBITDA-ontwikkeling

(in miljoenen euro's)	2013	2012
EBITDA exclusief overige bijzondere waardeverminderingen volgens jaarrekening	227	138
– Reorganisatiekosten en liquidatiekosten	36	24
– Insolventieproblemen opdrachtgevers Bouw & Vastgoed	–	20
– Aanloopverliezen energiemarkt	–11	28
– Resultaat verkoop deelnemingen	–27	–
<b>Totaal eenmalige posten</b>	<b>–2</b>	<b>72</b>
Genormaliseerde EBITDA conform bankconvenanten	225	210

De genormaliseerde EBITDA over 2013 conform bankconvenanten bedraagt € 225 miljoen, zie ook het vijfjarenoverzicht op pagina 7.

De nettowinst uit voortgezette activiteiten bedraagt over 2013 € 121 miljoen, een verbetering van € 231 miljoen ten opzichte van 2012 (nettoverlies € 110 miljoen). Het nettoresultaat over 2012 is met name negatief beïnvloed door de bijzondere waardevermindering op grond- en vastgoedposities ter hoogte van netto € 153 miljoen.

Het nettoverlies uit beëindigde activiteiten bedraagt over 2013 € 4 miljoen (2012: € 13 miljoen).

Het totale nettoresultaat over 2013 komt daarmee op € 117 miljoen (2012: verlies € 123 miljoen).

## Vermogenspositie

De solvabiliteit voor winstbestemming bedraagt 25% (2012: 20%). De verbetering van solvabiliteit is met name veroorzaakt door het positieve nettoresultaat ter hoogte van € 117 miljoen. Daarnaast is een reductie van het balanstotaal van € 393 miljoen gerealiseerd.

In 2012 werd de solvabiliteit negatief beïnvloed door het verantwoorde verlies als gevolg van de afboeking op grond- en vastgoedposities ter hoogte van circa € 196 miljoen (netto-effect circa € 153 miljoen). Daarnaast heeft in 2012 een dividenduitkering plaatsgevonden van per saldo € 200 miljoen, die gebruikt is voor de aflossing van bancaire schulden op Victor Holdings niveau.

## Nettoschuldontwikkeling

In 2013 is op holdingniveau de nettoschuld gedaald met € 78 miljoen. Hiermee is de cumulatieve reductie van 2010 tot en met 2013, gecorrigeerd voor uitkeringen aan aandeelhouders en acquisities (netto) meer dan € 600 miljoen.

Voor een verdere toelichting zie pagina 16.

## Investerings in materiële vaste activa

De investeringen in materiële vaste activa bedragen in 2013 € 72 miljoen (2012: € 66 miljoen). In 2013 zijn onze operationale leaseverplichtingen afgenomen met € 10 miljoen (2012: afname € 11 miljoen).

De afschrijvingen op materiële vaste activa over 2013 bedragen € 61 miljoen (2012: € 60 miljoen).

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

Voor 2014 verwachten wij een gelijkblijvend investeringsniveau.

### Financiering

Eind 2013 kon VolkerWessels beschikken over € 620 miljoen aan gecommiteerde kredietfaciliteiten. Victor Holdings beschikte over een gecommiteerde faciliteit van € 100 miljoen. Alle voornoemde faciliteiten eindigen eind 2015. Wij streven er naar om uiterlijk medio 2015 nieuwe faciliteiten af te sluiten. Voor de kredietfaciliteiten van VolkerWessels geldt een maximale leverage-ratio van 2,75 en een minimale interest-cover-ratio van 5. Per 31 december 2013 werd ruim aan deze convenanten voldaan. Naast de gecommiteerde kredietfaciliteiten heeft VolkerWessels in Nederland onder andere ook de beschikking over ongecommiteerde kredietfaciliteiten van € 45 miljoen.

Ten behoeve van onze activiteiten in het Verenigd Koninkrijk heeft VolkerWessels UK een gecommiteerde kredietfaciliteit van GBP 25 miljoen ter beschikking tot mei 2015, die ultimo 2013 ongetrokken was. Daarnaast heeft VolkerWessels in het Verenigd Koninkrijk de beschikking over een ongecommiteerde rekening-courant-faciliteit van GBP 12 miljoen.

Eind 2011 zijn ten behoeve van onze Canadese activiteiten gecommiteerde kredietfaciliteiten aangetrokken voor een totaal van CAD 46 miljoen, waarvan zo'n CAD 14 miljoen was getrokken op jaareinde 2013. Daarnaast staat een bedrag van CAD 45 miljoen ter beschikking in de vorm van een ongecommiteerde leasefaciliteit.

Om aan de eisen van opdrachtgevers met betrekking tot het stellen van bankgaranties te blijven voldoen, beschikt VolkerWessels over ongecommiteerde garantiefaciliteiten bij diverse banken en andere financiële stellingen. Doelstelling is om minimaal 20% van de totale faciliteiten als vrij beschikbare ruimte aan te houden. Aan deze doelstelling werd ultimo 2013 ruimschoots voldaan.

Verslag per sector **Bouw & Vastgoed Nederland**





## Stads Kantoor Utrecht

# Het nieuwe gezicht van Utrecht

De Utrechtse skyline is een blikvanger rijker. Eén duidelijk gezicht naar bewoners, ondernemers en bezoekers. Met haar gloednieuwe thuishaven beantwoordt de gemeente Utrecht aan haar ambitie om beter zichtbaar en bereikbaar te zijn. Het door VolkerWessels gebouwde Stads Kantoor Utrecht geldt straks als het kloppende hart van vrijwel alle gemeentelijke dienstverlening. De loketten, ambtenaren en elf gemeentelijke diensten, die nu nog verspreid over de stad zijn gehuisvest, verhuizen eind dit jaar, net als het college van burgemeester en wethouders, naar het nieuwe onderkomen aan het Jaarbeursplein met haar twee markante torens. Het 92-meter hoge

**Werken in het levendige hart van de Domstad betekent een complexe en logistieke uitdaging.**

gebouw, waarvoor alleen al 8.000 ton staal is gebruikt, maakt onderdeel uit van de grootschalige vernieuwing van het stationsgebied. Werken in het levendige hart van de Domstad betekent een

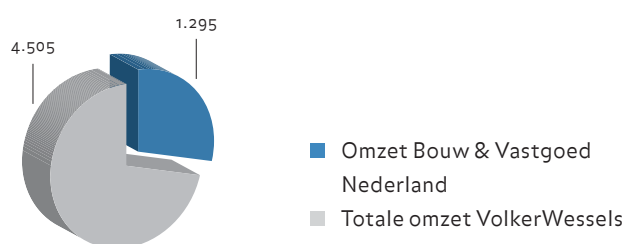
complexe en logistieke uitdaging. Die uitdaging geldt ook voor de constructie. Zo loopt de stationshal straks na aanbouw van een nieuw gedeelte van de ov-terminal gedeeltelijk onder het stads Kantoor door. Ook de werktuigbouwkundige installaties behoorden tot de opdracht. Stads Kantoor Utrecht dat jaarlijks 600.000 gasten verwacht, telt 22 etages, 66.750 m<sup>2</sup> vloeroppervlakte, 2.500 werkplekken voor zo'n 3.000 ambtenaren en een drielaagse kelder voor de installaties en parkeerruimte voor 270 auto's en 2.200 fietsen.

**Betrokken bedrijven:** Boele & van Eesteren, G&S Bouw, HOMU Technische installaties

## Bouw en Vastgoed Nederland

**Woningbouw, utiliteitsbouw, industriebouw en vastgoedontwikkeling. Toelevering, installatietechniek en advies. VolkerWessels Bouw & Vastgoedontwikkeling heeft een sterke en prominente positie in de keten. Met een integrale aanpak en onze solide financiële positie kunnen wij ook in moeilijke markten een betrouwbare, innovatieve en duurzame partner voor onze opdrachtgevers zijn.**

omzet 2013  
(in miljoenen euro's)



(in miljoenen euro's)	2013	2012
Bedrijfsopbrengsten	1.295	1.431
Orderportefeuille	1.801	2.072
EBITDA operationeel	29	1
EBITDA bedrijfsopbrengsten	2,2%	0,1%
Gemiddeld aantal medewerkers	3.355	3.756

### Gang van zaken 2013

De marktomstandigheden blijven bijzonder complex. Hoewel het consumentenvertrouwen zich heel voorzichtig herstelt en de markt op de meer gewilde locaties enigszins uitbodemt, herkennen wij ons niet in al te optimistische geluiden. De sector worstelt nog altijd met zeer grote capaciteitsdruk, uitstel van projecten, moeizame financieringen en leegstand in de kantorenmarkt. Ondanks deze marktomstandigheden behaalt Bouw en Vastgoed Nederland over 2013 een positief resultaat.

De financiering van projecten is een probleem, waarvoor wij op korte termijn geen oplossing verwachten.

De financiering van zorgvastgoed valt stil, corporaties zetten projecten on hold en vooral commercieel vastgoed is bijzonder moeilijk te financieren. In die marktcondities zijn onze solide financiële positie, ons betrouwbare imago en ons netwerk van particuliere investeerders onmisbaar.

Binnenstedelijk zien wij een voorzichtig herstel van de vraag naar nieuwbouwwoningen. Buiten de steden is de vraag naar nieuwbouwwoningen nog zeer beperkt. Wel zien wij een toenemende vraag naar particuliere huurwoningen, die de ontstane leegte opvullen tussen huurwoningen van corporaties en de niet meer te financieren starterswoning. In die markt bieden ook herbestemmingen en duurzame renovaties kansen. Met Strijp-S (Eindhoven), Paleiskwartier (Den Bosch), Spoorzone Tilburg en het Maankwartier (Heerlen) beschikt VolkerWessels bovendien over bijzondere expertise en veel ervaring met binnenstedelijke herontwikkelingen. Park 20|20 (Hoofddorp) is een mooi voorbeeld waarin innovatie en onderscheidend vermogen ook in moeilijk marktomstandigheden tot succes kunnen leiden.

Na afboeking van de grondposities in 2012 ligt de focus van onze ontwikkelaars zowel op het managen van onze historische grondposities als nieuwe samenwerkingsvormen tussen marktpartijen en onze eigen bouwbedrijven. Deze samenwerkingen zijn vooral gericht op een integrale aanpak en een steeds grotere integratie tussen ontwikkelaar en bouwer. Met slimme en vaak duurzame en energiezuinige oplossingen is innovatie ook hier de motor. Over het algemeen waren de prestaties van onze bouwbedrijven positief, hoewel wij ook in 2013 aanpassingen hebben gedaan aan de organisatie bij die bedrijven die voornamelijk van woningbouw afhankelijk waren. In totaal zijn in 2013 1.104 (2012: 1.567) woningen verkocht.

Op dit moment zijn 222 (2012: 483) woningen in aanbouw. Het aantal onverkochte woningen bedraagt 488 (2012: 687).

In 2013 hebben wij in totaal 3.119 nieuwbouwwoningen opgeleverd (2012: 3.822).

Toeleveringsbedrijven blijven kampen met hoge capaciteitsdruk en een daarbij behorend slecht prijsniveau.

Ook in 2014 zien wij deze markt nog niet direct herstellen.

Wel streven wij binnen VolkerWessels naar een meer integrale aanpak, waarbij onze eigen toeleveringsbedrijven nadrukkelijk betrokken worden bij het ontwikkelen van nieuwe concepten.

### Highlights 2013

VolkerWessels werkte in 2013 opnieuw aan een aantal mooie 'visitekaartjes'. Zo is er een uniek en innovatief Design-Build-Maintain-contract (DBM) voor de nieuwbouw van het Haagse HagaZiekenhuis gesloten, waarbij VolkerWessels niet alleen verantwoordelijk is voor het ontwerp en de bouw maar gedurende twintig jaar ook voor het onderhoud. In de Amsterdamse Bijlmermeer wordt de laatste specifieke Bijlmermeerflat Kleiburg, gerenoveerd tot zeer gewilde en aantrekkelijk

geprijsde kluswoningen. Minister Blok opende in oktober het afgeronde project Op Buuren Dorp in Maarssen, een vernieuwend staaltje gebiedsontwikkeling waarbij een oud fabrieksterrein is omgebouwd tot een prachtig nieuw dorp aan de Vecht.

Andere projecten die in het oog springen zijn: Stads kantoor Utrecht, Dierenpark Emmen, Maankwartier (Heerlen), FIRST (Rotterdam), Internationaal Strafhof (Den Haag), Liander (Duiven), Infoversum (Groningen), De Werkplaats (Tilburg), het duurzame nieuwe kantoor van Nauta-Dutilh op de Amsterdamse Zuidas, Plein 1944 (Nijmegen), Medisch Spectrum Twente (Enschede), De Dobbelsteen (Sittard-Geleen) en de Westluidense Poort (Tiel).

#### Invulling strategie

Continuïteit vraagt in deze tijd meer dan ooit om creativiteit. VolkerWessels zet daarom stevig in op innovatieve bouwconcepten in de waardeketen. Zo hebben wij in 2013 serieuze stappen gezet in onze ambitie om industrieel seriematig woningen te bouwen. Deze nieuwe visie op bouwen vertaalt zich binnenkort concreet in een eerste beleggingsproduct.

Daarnaast is VolkerWessels één van de ondertekenaars en een belangrijk pleitbezorger van 'De Stroomversnelling': een innovatieve overeenkomst van bouwconcerns en corporaties om 111.000 huurwoningen energieneutraal te verduurzamen. Met een bewezen track record op het gebied van vooruitstrevende innovaties kunnen wij meedenken en van meerwaarde zijn voor opdrachtgevers die naar slimme duurzame oplossingen zoeken.

Operational excellence krijgt een belangrijke impuls door toepassing van BIM en het door LEAN geïnspireerde concernprogramma Samen Slimmer Bouwen. Werkmaatschappijen groeien door verdere professionalisering en automatisering van projecten en werkprocessen. VolkerWessels beschouwt deze ontwikkeling als een absolute noodzaak in het licht van efficiency en het terugdringen van faalkosten. Werkmaatschappijen pakken dit voortvarend op.

Regionale bouwbedrijven met een lokale naam en faam, die dicht bij de klant opereren, zijn een belangrijke kracht van VolkerWessels. Maar een zekere kritische massa is onmisbaar. Waar die kritische massa ontbreekt, is reorganiseren onvermijdelijk. Zo hebben wij in 2013 opnieuw enkele regionale bouwbedrijven samengevoegd en ook de organisatie van enkele toeleveringsbedrijven in lijn gebracht met de realiteit van de markt.



## HagaZiekenhuis

### 'Verfrissende' vernieuwbouw

Het welzijn van de patiënt centraal. Dat is de filosofie van het mensgerichte zorgconcept Planetree dat het HagaZiekenhuis ook inspireert bij de nieuwbouw en renovatie van haar accommodatie. 'Verfrissend, vernieuwend en vertrouwd'. Die kernwaarden, het ontwerp en de manier van samenwerken in de uitvoering spraken het Haagse ziekenhuis in het voorstel van VolkerWessels aan. Die samenwerking krijgt gestalte in VolkerWesselsHaga, waarin onze werkmaatschappijen Boele & van Eesteren en HOMIJ Technische Installaties zijn verenigd met (bouw) partners met een bewezen track record binnen en buiten de ziekenhuiszorg. Dit team ontwerpt en bouwt het nieuwe Julianaziekenhuis/Moeder- en Kindcentrum, het OK-complex en een centrum voor dagbehandeling. Ook de renovatie van 18.500 m<sup>2</sup> van het bestaande ziekenhuis behoort tot de opdracht. De totale nieuwbouw van het ziekenhuis in de hofstad omvat 37.500 m<sup>2</sup>. Bovendien committeert VolkerWesselsHaga zich voor twintig jaar aan het technisch beheer en onderhoud van de bestaande en nieuwe gebouwen (107.000 m<sup>2</sup>).

**Betrokken bedrijven:** Boele & van Eesteren, HOMIJ Technische installaties, Reinaerd Deuren, De Groot Vroomshoop, Westo Prefab Betonsystemen

# Verslag per sector **Infrastructuur Nederland**







## Noordwaard

# Ruimte maken voor de rivier

De zeespiegel stijgt. Tegelijkertijd daalt onze bodem en verandert het klimaat. Wie morgen droge voeten wil, moet vandaag ingrijpen. In Noord-Brabant maken VolkerWessels en haar partners ruimte voor de rivier. De ontpoldering van de Noordwaard (4.450 hectare) geldt als één van de grootste projecten binnen het gelijknamige programma van Rijkswaterstaat. Ruimte voor de Rivier moet er voor zorgen dat de grote rivieren straks op meer dan dertig locaties in Nederland vrijer stromen. Doel van de ontpoldering van de Noordwaard is om het waterpeil van de Boven Merwede bij Gorinchem met 30 centimeter te verlagen. Door de rivierdijken gedeeltelijk

**De ontpoldering van de Noordwaard geldt als één van de grootste projecten binnen het gelijknamige programma.**

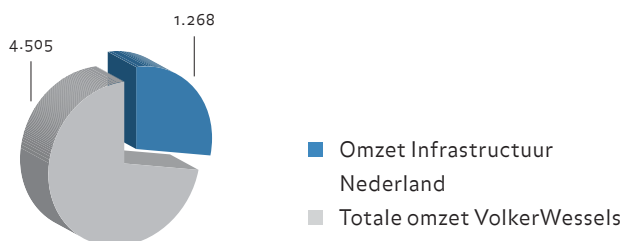
af te graven, is de polder bij extreme waterstanden 'doorstroombaar.' Het design & constructcontract voorziet onder andere in 34 bruggen, 13 grote gemalen, 3 kleine doorspoelgemalen, 26 windwatermolens, 70 kilometer

dijken en terpen, 50 kilometer wegen en 4 miljoen m<sup>3</sup> grondtransport. Maar de Noordwaard is niet de enige locatie waar VolkerWessels de rivier de ruimte geeft. Onze collega's zijn ook betrokken bij het graven van nevengeulen die de IJssel bij Deventer 'temmen' en 25 kilometer verder bij de aanleg van de hoogwatergeul Veessen-Wapenveld.

**Betrokken bedrijven:** Van Hattum en Blankevoort, Volker InfraDesign, Van Kessel

In de infrastructuur bestrijkt VolkerWessels een breed spectrum. In deze sector zijn wij actief in het ontwerp, de realisatie en het beheer en onderhoud van civiele werken, (water)wegen en railinfra, verkeersmanagement en verkeerstechniek. Dat betekent dat wij opdrachtgevers met een integrale en multidisciplinaire aanpak van dienst zijn.

omzet 2013  
(in miljoenen euro's)



(in miljoenen euro's)	2013	2012
Bedrijfsopbrengsten	1.268	1.240
Orderportefeuille	1.116	1.014
EBITDA operationeel	63	60
EBITDA bedrijfsopbrengsten	5,0%	4,8%
Gemiddeld aantal medewerkers	4.952	5.066

### Gang van zaken 2013

Een krimpend marktvolume zet de sector onder druk. Provincies en lokale overheden staan op de rem en investeringen van het Rijk in landelijke projecten zijn onzeker. Ook in de private markt zien wij nog geen tekenen van herstel. De markt kenmerkt zich door overcapaciteit. De sector kampt met prijsdruk, toetreders uit andere markten en partijen die projecten tegen bodemprijzen aannemen.

Gegeven de moeilijke marktcondities slaagden de meeste werkmaatschappijen erin om een bevredigend resultaat te boeken door hun orderportefeuille en marktaandeel te vergroten, slimmer, efficiënter en effectiever te opereren, of zich te onderscheiden met bijzondere disciplines en hoogwaardige kennis. Kwaliteit wordt beter beloond in de Nieuwe Aanbestedingswet die op 1 april 2013 in werking trad en publieke opdrachtgevers verplicht niet alleen op de laagste prijs te selecteren. In deze wispelturige markt vormen meerjarige projecten en langjarige beheer- en onderhoudscontracten belangrijke bouwstenen in onze orderportefeuille. Met de integrale en multidisciplinaire aanpak van VolkerInfra bedienen wij opdrachtgevers in alle stadia van een project.

Het is ons wegenbouwbedrijf kws Infra, dankzij een lichte stijging van ons marktaandeel, gelukt om het resultaat op peil te houden. Onze civiele activiteiten laten ondanks enkele moeizame projecten een gezond resultaat zien. Onze materieel-dienst (vsm) en ons railinfrabedrijf (VolkerRail) herstellen zich, nadat bij beide bedrijven de bezetting in lijn met de realiteit van de markt is gebracht. De markt van verkeersmanagement en verkeerstechniek staat wegens slinkende gemeentebudgetten duidelijk onder druk.

### Highlights 2013

De orderportefeuille van Infrastructuur Nederland bevatte ook in 2013 mooie referentieprojecten. Ons railinfrabedrijf VolkerRail werkte aan een spoorvernieuwing bij Enschede cs en samen met ons civiele bouwbedrijf Van Hattum en Blankevoort, aan het verbreden en uitbreiden van het spoor op het traject Schiphol-Amsterdam-Almere-Lelystad (ov SAAL). Nieuwe opdrachten zijn het vernieuwen van het spoor-knooppunt Utrecht cs en het vijfjarig onderhoud van de Betuweroute.

In Nijverdal opende in 2013 de spoortunnel, onderdeel van de ingenieuze 'combitunnel'. Dit jaar staat de oplevering van de bijbehorende autotunnel in de agenda. Andere blikvangers waren onder andere de aanleg van de A4 Midden-Delfland, de uitbreiding van de A1/A6 tussen Diemen en Almere (SAAone), de Haak om Leeuwarden (N31), de omlegging van de A9 bij Badhoevedorp, de renovatie van de Galecopperbrug en de bouw van een containerterminal op de Tweede Maasvlakte.

Een bijzonder waterwerk is de omlegging van het kanaal de Zuid-Willemsvaart bij Den Bosch. In Deventer, de Brabantse Noordwaard en Veessen-Wapenveld zijn wij actief voor het programma Ruimte voor de Rivier van Rijkswaterstaat. Daarnaast beheren en onderhouden wij dagelijks talrijke (vaar)wegen en (beweegbare) kunstwerken, zoals de beroemde Oosterscheldekering.

### Invulling strategie

Belangrijke speerpunten binnen operational excellence zijn project-, risico- en contractmanagement. De markt verschuift van traditionele bestekken naar complexe infrastructurele vraagstukken. Dat vraagt om een integrale en multidisciplinaire aanpak. VolkerInfra is een succesvol samenwerkingsverband waarin wij kennis en expertise van de verschillende disciplines delen en bundelen. Met een tweehoofdige directie willen wij de positie van VolkerInfra verder versterken en uitbouwen.

Andere pijlers onder operational excellence zijn system engineering, Samen Slimmer Bouwen en onze veiligheids-campagne Wees Alert! Veiligheid Eerst! (wave). Wij hechten daarbij veel waarde aan de input van onze collega's die op de projecten werkzaam zijn. VolkerWessels kent platformen voor veiligheid, opleidingen, integriteit en corporate responsibility, waarin de werkvloer een belangrijke stem heeft.

Soms dwingt de markt een organisatie zich aan een nieuwe realiteit aan te passen. Waar eerdere reorganisaties bij VolkerRail en Volker Stevin Materieel hun vruchten afwerpen, vraagt momenteel onze mobiliteitsspecialist Vialis om een nieuwe organisatiestructuur die 'leaner' is. Vialis sluit haar kantoor in België en coördineert deze werkzaamheden voortaan vanuit haar kantoor in Houten.

De infrastructuur is bij uitstek een sector waarin VolkerWessels de hele keten bestrijkt. Helemaal aan de voorkant van de keten stellen wij de levering van onze grondstoffen voor de wegebouw zeker door een deelneming in een steengroeve. Van de engineering in het voortraject, de realisatie en aanleg van infrastructuur tot beheer, service en onderhoud: door een heel scala aan diensten te bieden, spelen wij in op de trend dat opdrachtgevers in toenemende mate de verantwoordelijkheid voor zowel nieuwbouw als onderhoudsprojecten aan de markt overdragen. Wij 'ontzorgen' onze opdrachtgevers die ons beoordelen op vooraf bepaalde criteria als prestatienormen en beschikbaarheid en zich daarmee zeker stellen van kosten en kwaliteit. Tegelijkertijd geven de vaak meerjarige contracten ons zekerheid over werkvolumes.

VolkerWessels behoort binnen alle infradisciplines tot de marktleiders. Verdere schaalgrootte is geen ambitie. Behoud van marktaandeel, gezonde marges en kwaliteit door in al onze markten de slimste en de beste zijn, hebben prioriteit. Marktleiderschap betekent voor ons positieve invloed uitoefenen op de markt. Met Samen Slimmer Bouwen, omgevingsmanagement, duurzaamheid en innovaties die er toe doen, willen wij vooral die marktleider zijn die naast haar opdrachtgevers en partners staat en uitblinkt in kwaliteit.



SAAone

## Dertig jaar langs de weg

Van mainport Schiphol tot hoofdstad Amsterdam. Dit gebied geldt als een belangrijke ruggengraat van de Nederlandse economie. Om de bereikbaarheid en ontwikkeling van de regio Schiphol-Amsterdam-Almere verder te stimuleren, worden zowel het spoor als het wegennet aangepakt. VolkerWessels is met partners verenigd in SAAone, dat verantwoordelijk is voor het ontwerp, de bouw, financiering en dertig-jarig onderhoud (DBFM-contract) van de 20 kilometer wegbreiding van de A1 en A6 tussen Diemen en Almere Havendreef. Blikvangers op de A1 tussen Diemen en Muiderberg zijn een verlegging in zuidelijke richting, de verbreding van 2x3 naar 2x5 rijstroken, een uitbreiding van het knooppunt Diemen met een bypass naar de A9 en een nieuwe brug over het Amsterdam-Rijnkanaal. Op de A6 staan onder andere de verbreding van 2x4 naar 2x5 rijstroken tussen knooppunt Muiderberg en de Hollandse Brug en de realisatie van het nieuwe knooppunt Hoge Ring Almere op de agenda. Het project voorziet verder in de nieuwe aansluiting Almere Havendreef tussen Almere Stad West en Almere Haven. Ecopassages, nieuwe en hogere geluidschermen en busbanen moeten ook de leefbaarheid een impuls geven.

**Betrokken bedrijven:** Van Hattum en Blankevoort, kws Infra, Vialis, VolkerRail, Holland Scherm, Volker Staal en Funderingen

Verslag per sector **Energie & Telecom**



## West of Duddon Sands Voor de wind

De condities zijn er ideaal. Veel wind, gunstige dieptes en een relatief korte afstand tot het bestaande energienetwerk aan land. In de Ierse Zee bevindt zich 14 kilometer voor de Britse noordwestkust het nieuwe windmolenpark West of Duddon Sands. vsmc (Visser & Smit Marine Contracting) is onder andere verantwoordelijk voor de installatie van twee exportkabels met elk een lengte van 41 kilometer, die de door de windturbines opgewekte stroom van het offshore transformatorstation naar land leiden. De joint-venture van Volker Stevin Offshore en Boskalis was verantwoordelijk voor het transport en de installatie van de in totaal 108 windturbine funderingen. Volker InfraDesign ondersteunde met het ontwerp van onderdelen van de permanente constructies en speciaal voor het project ontwikkelde installatie hulpmiddelen. Volker Staal & Funderingen leverde haar expertise aan voor het heien van de funderingen.

Zo heeft ons concern zich ontwikkeld tot een specialist in de installatie van kabels voor offshore windmolenparken

Bovendien was vsf op hetzelfde project betrokken bij de installatie van het offshore trafostation.

De 108 windturbines met een totale capaciteit van 389MW moeten zo'n 300.000 huishoudens in het Verenigd Koninkrijk van duurzame energie voorzien. Daarmee levert

West of Duddon Sands een substantiële bijdrage aan de ambitie van de Britse overheid om minder afhankelijk te worden van fossiele brandstoffen. In de onomkeerbare transitie binnen de energiewereld zet VolkerWessels nadrukkelijk in op infrastructuur voor de ontwikkeling en productie van duurzame energiebronnen. Zo heeft ons concern zich de laatste jaren ontwikkeld tot een specialist in de installatie van kabels voor offshore windmolenparken voor de kusten van het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Denemarken en België.

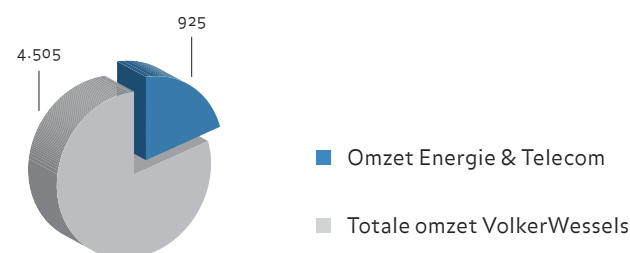
Betrokken bedrijven: Volker Stevin Offshore, Visser & Smit Marine Contracting, Volker InfraDesign, Volker Staal & Funderingen



**VolkerWessels is actief in de aanleg van transportleidingen, distributienetwerken en energieverbindingen op zee. In Nederland hebben wij een leidende rol in het ontwikkelen, ontwerpen, bouwen en onderhouden van verbindingen en installaties voor de water-, energie- en petrochemische sector en de aanleg en het onderhoud van vaste en mobiele telecominfrastructuren.**

### omzet 2013

(in miljoenen euro's)



(in miljoenen euro's)	2013	2012
Bedrijfsopbrengsten	925	1.121
Orderportefeuille	1.131	644
EBITDA operationeel	86	15
EBITDA/bedrijfsopbrengsten	9,3%	1,3%
Gemiddeld aantal medewerkers	3.336	3.254

## Energie

### Gang van zaken 2013

Onze resultaten offshore zijn zeer bevredigend te noemen. De discipline energieverbindingen op zee is relatief jong en complex. Maar na een leerfase profiteert deze discipline nu van de investeringen en de vergaarde hoogwaardige kennis. Voor ons betekenden uitstekende uitvoeringsprestaties in combinatie met risicobeheersing significant betere resultaten dan voorheen.

In het Verenigd Koninkrijk en Duitsland is de markt voor offshore renewables volop in beweging. Tegelijkertijd bedreigt een toenemende onzekerheid over subsidies die ontwikkeling in beide landen. Het in 2013 gesloten Energieakkoord voorziet nu ook in windmolenparken voor de Nederlandse kust. De aandacht van de olie- en gassector verschuift naar diepzee. Voor ons als specialist betekent dit kansen in het voeden en elektrificeren van installaties en platformen voor deze sector. In 2013 hebben wij met ons bedrijf Visser & Smit Marine Contracting (VSMC) de krachten gebundeld met Boskalis op het gebied van offshore kabelinstallatiewerken door middel van de verkoop van 50% van de aandelen. Door de samenwerking ontstaat een sterke partij die met gecombineerde kennis en materieel gericht in kan spelen op groei in de markt voor offshore kabelinstallatiewerken, met name op het gebied van offshore wind- en olie/gasprojecten.

In Nederland en België worstelt de markt voor distributienetwerken en transportleidingen onverminderd met overheidsbezuinigingen, financieringsvraagstukken en lage marktvolumes als gevolg van tanende nieuwbouwwontwikkeling. Ondanks die moeilijke marktcondities liet ons bedrijf Visser & Smit Hanab een resultaat herstel zien en boekte het een positief resultaat.

### Highlights 2013

VolkerWessels leverde opnieuw een duurzame bijdrage aan Europese offshore windmolenparken. Zo leverden wij in het Kattegat tussen Denemarken en Zweden het project Anholt op en hebben wij in het Verenigd Koninkrijk alle infield kabels geïnstalleerd voor 's werelds grootste windmolenpark: London Array. In de Duitse Noordzee excelleerden onze collega's door in recordtijd zonder problemen alle infieldkabels te installeren op het project Meerwind.

Andere blikvangers waren West of Duddon Sands in de Ierse zee, Baltic 2 Export en Humber Gateway. In 2013 tekenden wij contracten voor de windparken Westermost Rough en Solent Crossing in het Verenigd Koninkrijk, Westermeerwind in Nederland en Nordsee Ost in Duitsland. In Indonesië leggen wij een nieuwe telecomverbinding tussen Java en Bali. Het materieel van onze maritieme dienstverlener Stemat was opnieuw in vele wereldzeeën operationeel.

Visser & Smit Hanab werkte onder andere aan De Nieuwe Warmteweg: een transportleiding die restwarmte uit het havengebied benut om Rotterdamse huishoudens te verwarmen. Hoogtepunt van dit project was de boring onder Katendrecht in hartje Rotterdam. In 2013 leverden wij in de Botlek De Stoompijp op: een stoomnetwerk tussen bedrijven. Voor Gasunie zijn wij gestart met de aanleg van de grote transportleiding tussen Beverwijk en het nieuwe compressorstation in Wijngaarden. Ook de aanleg van de Leiding over Noord voor Eneco, waarvan Visser & Smit Hanab het deel in Rozenburg en Vlaardingen realiseert, is begonnen.

Bij Shell Pernis en AEB zijn er tijdens twee grote stops 24/7 onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd.

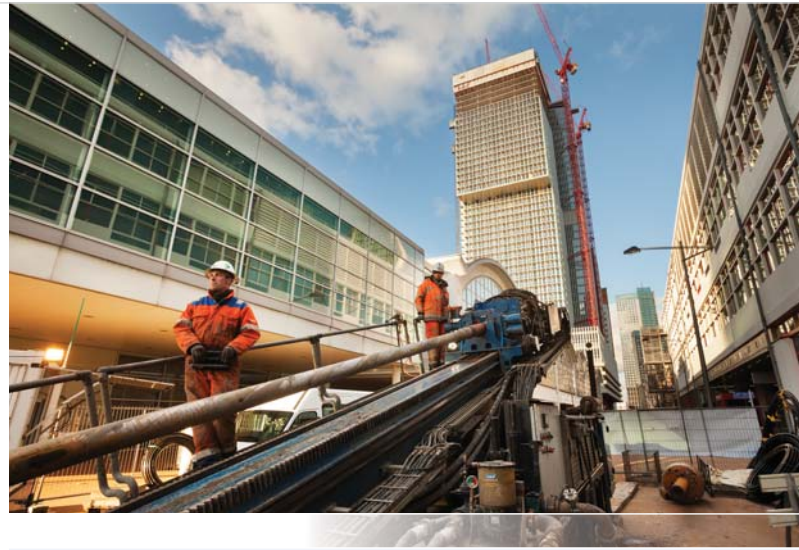
#### Invulling strategie

Een sterke focus op de beheersbaarheid, project- en risicomanagement vertaalt zich maritiem in solide prestaties in de uitvoering. Het verbeteren van onze processen en het werken met eigen mensen en middelen reduceert faalkosten en vergroot de effectiviteit en efficiency. Denk aan het sneller en foutloos installeren van kabels. Met substantiële investeringen in innovaties en maritiem materieel willen wij operational excellence ook in de toekomst waarborgen.

Onshore zien wij een vergelijkbare ontwikkeling. Het versterken van het managementteam, het door LEAN geïnspireerde concernprogramma Samen Slimmer Bouwen en een terughoudendheid in EPC-projecten werpen ook bij Visser & Smit Hanab hun vruchten af.

VolkerWessels is marktleider in het installeren van export- en infieldkabels in Noordwest Europa. In onze thuismarkt Nederland zijn wij ook onshore een leidende speler in de aanleg van kabels en leidingen. Visser & Smit Hanab behoudt zijn vooraanstaande positie in de markt en streeft er naar voorkeursaanemer te zijn van zijn belangrijkste klanten en partners.

Internationaal is marktleiderschap een ambitie in maritieme niches. Geografisch zien wij voor onze offshore activiteiten kansen in het Midden-Oosten, Zuid-Amerika en Azië. Dat geldt ook voor specialismes als horizontaal gestuurde boringen, afzinktunnels en het bouwen van steigers en kades.



## De Nieuwe Warmteweg

# De groene verwarming van Rotterdam

Vuurwerk in het hart van Rotterdam. Aan de voet van de Erasmusbrug boorde Visser & Smit Hanab twee 1.500 meter lange leidingen op een diepte van 60 meter onder de wijk Katendrecht door.

Om de omgeving en de scheepvaart over de Maas zo min mogelijk te hinderen, is gekozen voor een tweetal horizontaal gestuurde boringen. Het waren de langste boringen voor het project De Nieuwe Warmteweg: een 26 kilometer lang buizenet vanuit het havengebied naar het centrum van de Maasstad. Waar industriële restwarmte voorheen als witte wolken door de schoorsteen ontsnapte, wordt het nu benut om kilometers verderop woningen en bedrijven te verwarmen. Het nieuwe warmtenet transporteert de restwarmte als water met een temperatuur van 120 graden. De Nieuwe Warmteweg kan 50.000 huishoudens bedienen en zorgt voor een drastische reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in de regio Rijnmond. De verwachte 'besparing' van 71 tot 81 kiloton draagt bij aan de ambitie van Maasstad om de emissie van CO<sub>2</sub> in 2025 ten opzichte van het referentiejaar 1990 te halveren. Visser & Smit Hanab verzorgt naast de engineering en aanleg ook voor een periode van vijftien jaar het onderhoud van De Nieuwe Warmteweg.

**Betrokken bedrijf:** Visser & Smit Hanab

## Telecom

### Gang van zaken 2013

De resultaten stemmen over de hele linie tot tevredenheid. De uitrol van 4G geeft een impuls aan de orderportefeuille. Om de sterk groeiende vraag naar dataverkeer te kunnen faciliteren, investeert de markt in de capaciteit en bandbreedte van netwerken. Ook een vijfjarige verlenging van een bestaand mantelcontract zorgt de komende jaren voor substantieel werkvolume. Hoewel alle disciplines bevredigend presteren, zijn ook onze telecomactiviteiten niet ongevoelig voor conjuncturele effecten. Zo zijn de investeringen in nieuwbouw marginaal en zorgt toenemende concurrentie voor prijsdruk.

De positie van telecom in de maatschappij verandert. De vraag naar bandbreedte is tegenwoordig net als water, gas en elektriciteit een primaire levensbehoefte. Ook de markt verandert. Internationaal kenmerkt de sector zich door consolidatie. Grote telecomproviders zoeken nadrukkelijk naar partijen in de Europese markt. Ook onze markten zijn sterk in beweging. Waar 'voice' terrein verliest, groeit het dataverkeer exponentieel. Wat opvalt, is dat door 4G vaste en mobiele netwerken steeds meer met elkaar verbonden raken. De groeiende behoefte aan bandbreedte vergroot de vaste component in een mobiel netwerk.

Het onderscheid tussen koper en glas is groter. Terwijl de investeringen in koper afnemen, blijven de investeringen in glas op peil. De verglazing van Nederland vordert gestaag, maar is nog zeker niet voltooid. Waar de verglazing van woningen, bedrijven en mobiele opstelpunten fluctueert met het investeringsniveau van telecomproviders, is de verwachting dat de vraag naar verglazing in de industrie blijft groeien.

### Highlights 2013

Het werkpakket is in 2013 dankzij twee overnames met drie nieuwe disciplines uitgebreid. Tegenwoordig behoren ook Services, Straalverbindingen en Beheer Ether tot ons portfolio. Een referentieproject dat in het oog sprong, was de indoor dekking in drie stadions. De nieuwe mobiele antennes moeten de piekbelasting opvangen, zodat het dataverkeer in de Arena (Amsterdam), Galgenwaard (Utrecht) en het Abe Lenstra Stadion (Heerenveen) tijdens wedstrijden en evenementen niet verstoord wordt. In het verslagjaar zijn opnieuw talrijke huishoudens op glasvezel aangesloten. In 2013 is de 'verglazing' van Soest, Borne, Delden, Wierden, Hardinxveld-Giessendam, Gaanderen, Wehl, Beuningen en Zevenaar afgerond.

### Invulling strategie

Ook binnen de telecomsector zijn operational excellence en de LEAN-filosofie belangrijke speerpunten. Wij willen onze opdrachtgevers van dienst zijn met een substantiële verkorting van doorlooptijden, het vereenvoudigen van werkprocessen en het verlagen van de investeringskosten en operationele kosten (total cost of ownership).

Om faalkosten te voorkomen, focussen wij op technologie. Vooral op innovaties die projecten en werkprocessen 'in één keer goed' realiseren. In 2013 is de borstelmachine geïntroduceerd die niet alleen de overlast voor de omgeving en de uitstoot van CO<sub>2</sub> beperkt, maar ook bijdraagt aan het reduceren van graafschades.

VolkerWessels Telecom heeft een leidende positie met een substantieel marktaandeel in de aanleg van vaste en mobiele telecominfrastructuur. Een positie die wij mede danken aan onze bijzonder uitgebreide kennis van en ervaring in de telecomsector. De uitdaging is om die positie te behouden en ook 'verderop' in de keten en in niches te veroveren. Denk bijvoorbeeld aan het integraal managen van infrastructuur. Om die ambitie waar te maken zetten wij nadrukkelijk en integraal in op Services, partnerships en technologie. Wij willen ons in de hele sector blijven bewijzen als dé betrouwbare partner die op basis van kwaliteit, kennis en ervaring de voorkeur verdient.





## De digitale monteur

Tablets en smartphones. Ze zijn niet meer weg te denken uit ons leven. Ook binnen het concern doen slimme apps hun intrede. Zo introduceerde VolkerWessels Telecom de digitale monteur. Collega's loggen direct in op het digitale projectdossier, waarin ze alle relevante projectinformatie vinden. Monteurs, die in het verleden op basis van grote uitgevouwen tekeningen werkten, zien door de digitale koppeling met de gegevens van het kadaster (KLIC) in één oogopslag waar en op welke dieptes kabels en leidingen liggen. Het snel uitwisselen en synchroniseren van projectinformatie, materiaallijsten, schadeformulieren, foto's, urenlijsten en kilometerregistraties: de mogelijkheden voor de monteur worden eindeloos. De voordelen zijn evident. De digitale monteur werkt sneller, efficiënter, zorgvuldiger en dus goedkoper. En bovendien duurzamer omdat hij niet eerst hoeft om te rijden om projectmappen met lijvige papieren dossiers op kantoor op te halen. Het milieu profiteert ook doordat de printer niet langer overuren draait om stapels omvangrijke bouwtekeningen uit te printen. VolkerWessels Telecom wil de app bovendien koppelen aan de veiligheidscampagne WAVE.

Als een monteur dan inlogt, moet hij eerst een veiligheidscheck uitvoeren.

**Betrokken bedrijf:** VolkerWessels Telecom

## Verslag per sector **Buitenlandse thuismarkten**





## Thameslink depots

# Britse bedrijven slaan bruggen

In juli 2013 heeft VolkerFitzpatrick de grootste opdracht in haar bestaan verworven. Het betreft het ontwerpen, bouwen en opleveren van het Hornsey Depot in Noord-Londen en het Three Bridges Depot in de buurt van Crawley, West-Sussex, beiden onderdeel van het Thameslink Rolling Stock project. Zes zusterbedrijven ondersteunen VolkerFitzpatrick bij dit in het oog springende project: VolkerRail legt het spoor, de bovenleidingen en signaleringen aan en VolkerHighways zorgt voor de snelwegverlichting, verkeersmanagementsystemen en overige wegwerkzaamheden.

VolkerStevin maakt gebruik van haar divisies VolkerGround

**Dit project is een mooi voorbeeld van de interne samenwerking tussen alle bedrijven binnen VolkerWessels uk**

Engineering en VolkerBrooks voor het verzorgen van tijdelijke en permanente stalen damwanden, machines voor het plaatsen van damwanden en de brandstofopslag.

Tot slot is VolkerLaser als gespecialiseerd aannemer

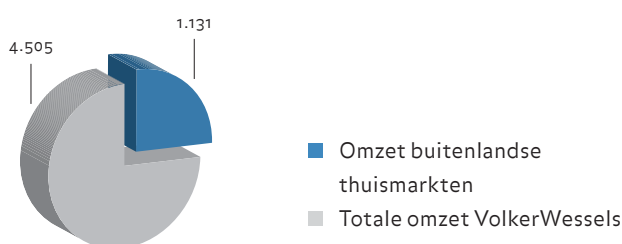
verantwoordelijk voor het waterdicht maken van de brugdekken. De depots worden tegelijkertijd gebouwd door gespecialiseerde projectteams die ter plekke samenwerken met de klant, Siemens, de partner Network Rail en de exploitant van de treinen, First Capital Connect. Dit project is een mooi voorbeeld van de interne samenwerking tussen alle bedrijven binnen VolkerWessels uk.

**Betrokken bedrijven:** VolkerFitzpatrick, VolkerRail, VolkerHighways, VolkerStevin, VolkerGround Engineering, VolkerBrooks, VolkerLaser

## 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 2013  
(in miljoenen euro's)



(in miljoenen euro's)	2013	2012
Bedrijfsopbrengsten	1.131	1.191
Orderportefeuille	2.099	1.731
EBITDA operationeel	65	62
EBITDA/bedrijfsopbrengsten	5,7%	5,2%
Gemiddeld aantal medewerkers	3.091	3.007

## Verenigd Koninkrijk

### Financiële resultaten

De resultaten en de omzet in het Verenigd Koninkrijk ontwikkelen zich in lijn met de verwachtingen. In uitdagende marktomstandigheden presteert VolkerWessels UK stabiel met een gezonde groei van ons marktaandeel en onze orderportefeuille.

### Gang van zaken 2013

Gedurende 2013 heeft VolkerWessels UK een aantal lange-termijn raamcontracten en innovatieve samenwerkingscontracten verworven, die een stabiel volume aan projecten in de spoorweginfrastructuur, snelwegonderhoud en milieuwerken bieden. De Britse regering geeft voorrang aan investeringen in infrastructuur om de economie te stimuleren, met specifieke aandacht voor de vervoers- en energie-infrastructuur. Gezien de uitdagende marktomstandigheden streeft VolkerWessels UK naar een brede spreiding van opdrachten over een reeks infrastructurele sectoren. Wij hebben nu een steeds sterker wordende positie in spoor, wegen, luchthavens, havens, energie en kustbescherming. Ook ondersteunen de bedrijven van VolkerWessels UK onze internationale maritieme activiteiten binnen de Britse territoriale wateren.

### Highlights 2013

Met continuïteit in het achterhoofd richt VolkerWessels UK zich op langlopende contracten, zoals bijvoorbeeld het innovatieve London Highways Alliance Contract (LOHAC), waarbinnen wij de komende acht jaar het wegennetwerk in het centrum van Londen onderhouden en verbeteren. Deze strategie wordt

verder onderstreept door de toekenning van een vierjarig raamcontract voor het Environment Agency en de toekenning door Network Rail van een vijfjarig contract voor verbetering van de spoorweginfrastructuur in de regio Anglia. Naast het opleveren van het treindepot in Reading en de lange-termijn projecten voor de Manchester Metrolink, verwierven wij nieuwe contracten voor het bouwen van onderhoudsstations voor treinen en de bijbehorende infrastructuur in en rond Londen voor Thameslink, Crossrail en de InterCity Express programma's, evenals het Stafford Area Improvement Project. VolkerWessels UK rondde het herstel van de startbaan van Gatwick Airport af en werkt momenteel aan de omlegging van de A45 bij Birmingham Airport in combinatie met het verlengen van de startbaan.

### Invulling strategie

De kracht van onze Britse activiteiten ligt in de diversiteit van disciplines. Zo hebben wij ons marktgebied uitgebreid met de energie-infrastructuurmarkt. Wat marktleaderschap betreft is VolkerWessels UK al jaren een vertrouwde en gerenommeerde koploper in de markt van de vervoersinfrastructuur. Marktleaderschap in omzet is geen doel op zich, maar marktleaderschap in kwaliteit wel. Door het werven en aannemen van getalenteerde medewerkers in alle disciplines richten wij ons op onze ongeëvenaarde kwaliteit en het veilig uitvoeren van onze infrastructuurprojecten. Wij geven prioriteit aan marges boven volume en wij zorgen ervoor dat wij met optimale schaal grootte het verschil kunnen maken voor onze opdrachtgevers.

## Canada/Verenigde Staten

### Financiële resultaten

De resultaten en omzet in Noord-Amerika ontwikkelen zich naar tevredenheid. In Canada boekten wij na een moeizame start vanwege weersomstandigheden opnieuw een zeer solide resultaat. In de Verenigde Staten zette het (lichte) herstel in de markt door.

### Gang van zaken 2013

De economie van Alberta blijft zich dankzij investeringen in de energiesector positief ontwikkelen. Maar met extreem strenge winters met overmatige sneeuwval is er waarschijnlijk geen markt die zo afhankelijk is van het weer als de Canadese. De weersomstandigheden speelden onze resultaten in de eerste maanden parten. In de zomer van 2013 werd daarnaast onze thuishaven Calgary letterlijk overspoeld. Bijna 200.000 mensen zijn geëvacueerd. In de nasleep van de overstroming, die veroorzaakt werd door een combinatie van heftige regenval en smeltwater uit de Rocky Mountains, verrichtten onze Canadese collega's veel werkzaamheden om de schade te herstellen.

De resultaten elders in Alberta ontwikkelen zich conform verwachting. In de gehele uitgestrekte provincie zijn wij met langjarige contracten verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van wegen. Daarnaast hebben wij een meerjarig contract voor de aanleg van wegen in de mijnbouw. In Edmonton wordt momenteel een nieuwe locatie opgezet, die het beheer en het onderhoud gaat verzorgen van de voor 2016 geplande rondweg. Wij zijn aan het opschalen en voorbereidingen aan het treffen voor het onderhoudscontract van 30 jaar dat wij een jaar eerder hebben afgesloten. Onze onderneming in de Verenigde Staten, die gespecialiseerd is in civiele werken, ontwikkelt zich stabiel. Hier zijn wij actief in de regio Seattle.

### Invulling strategie

In Canada zetten wij in op een gezonde spreiding van activiteiten en een brede positie in de keten. In Alberta kunnen wij van de asfaltproductie tot het beheer en onderhoud een breed spectrum bestrijken. De tendens binnen de publieke sector om het beheer en onderhoud van wegen aan de markt over te dragen, is voor ons een interessante ontwikkeling om op in te spelen. In de Verenigde Staten hebben continuïteit van onze positie in de markt, ons marktaandeel en het verbeteren van onze marges prioriteit.



### Herstel Highway 1

## Canadese collega's repareren rampschade

Volker Stevin's teams voor het onderhoud van snelwegen, bruggen, straten en ondergrondse infrastructuur bundelden in juni 2013 al hun krachten om de door overstromingen weggeslagen Trans Canada Highway bij Canmore te repareren. In minder dan 48 uur viel er meer dan 350 millimeter neerslag. Hierdoor kwamen in de Rockies sneeuwmassa's in beweging die complete rotsblokken en bomen meesleepten en een spoor van vernieling achterlieten. De normaal rustig stromende Cougar Creek veranderde in een kolkende rivier die tonnen puin meesleepte en daarmee de Trans Canada Highway bij Canmore zwaar beschadigde.

140 medewerkers, 13.000 manuren, 5.500 machineuren en 135 m<sup>3</sup> beton waren nodig om diverse bruggen weer te stabiliseren. Verder plaatste men 850 m<sup>3</sup> rotsblokken om verdere erosie te voorkomen en werd 175.000 m<sup>3</sup> aan stenen en grond gebruikt om deze voor transport en toerisme belangrijke route te herstellen.

Toen de Canadese minister van Transport, Rick McIver, op 26 juni de Trans Canada Highway officieel heropende, prees hij de tomeloze en professionele inzet van iedereen.

**Betrokken bedrijf:** Volker Stevin Canada

# Verslag van de Raad van Commissarissen

## Aan de aandeelhouder van Koninklijke Volker Wessels Stevin NV

### Jaarverslag 2013

Overeenkomstig artikel 38 van de statuten bieden wij u hierbij het door de Raad van Bestuur opgestelde jaarverslag over het boekjaar 2013 aan. Onderdeel van dit jaarverslag is de jaarrekening over 2013. Deze jaarrekening is door KPMG Accountants NV 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 11 maart 2014.

In de op 27 mei 2014 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt u gevraagd de jaarrekening 2013 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 2013 en de Raad van Commissarissen voor het daarop uitgeoefende toezicht. De Raad van Commissarissen adviseert u uw stemrecht overeenkomstig deze voorstellen uit te brengen.

### Samenstelling Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is het afgelopen jaar ongewijzigd. De Raad van Commissarissen heeft thans nog één vacature. De Centrale Ondernemingsraad heeft een aanbevelingsrecht. Hierover werd in 2013 overleg gevoerd met de Centrale Overnemingsraad.

De in 2005 vastgestelde algemene profielschets van de Raad van Commissarissen is geplaatst op de website van de Vennootschap. In samenhang met de sinds mei 2007 bestaande aandeelhoudersstructuur zijn twee van de vier commissarissen benoemd uit de gelederen van de (indirecte) grootaandeelhouders van de Vennootschap. Na effectuering van de wijziging van de aandeelhoudersstructuur in 2013 biedt de Raad van Commissarissen plaats aan vier commissarissen, waarvan één plaats vacant is. De heer Van Rappard is commissaris op persoonlijke titel.

### Toezicht en advies

In 2013 hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur vijf keer gezamenlijk vergaderd, waarbij nagenoeg 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 de 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 en de financiële positie. Het beheersen van het werkkapitaal en de nettoschuldpositie is hier onderdeel van.

Andere onderwerpen die door de Raad zijn besproken en waar 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;
- grote aanbestedingen alsmede de evaluatie van lopende en afgeronde grote projecten;
- 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 joint venture met Koninklijke Boskalis Westminster NV inzake Visser & Smit Marine Contracting Holding BV ("VSMC");
- de scope van de accountantscontrole alsmede de selectie en benoeming van een nieuwe accountant met ingang van het boekjaar 2014;
- de transactie tussen aandeelhouders en de wijziging van de aandeelhoudersstructuur;
- de aanpassing van de statuten van de vennootschap waarbij onder andere een 'vier-ogen-principe' geïntroduceerd is;
- aanpassing van de organisatie door aanhoudende moeilijke marktomstandigheden in enkele segmenten in Nederland;
- de gewijzigde rol van het concernkantoor in de centrale financiële, juridische en risicomanagement kaders voor onze groepsmaatschappijen en deelnemingen;
- de beëindiging van de managementparticipatieregeling.

In december 2013 heeft de vennootschap Deloitte Accountants BV benoemd tot accountant van de vennootschap met ingang van het boekjaar 2014. De Raad van Commissarissen dankt KPMG Accountants NV voor hun jarenlange bijdrage aan VolkerWessels.

De Raad van Commissarissen spreekt ten slotte zijn grote waardering uit voor de wijze waarop de Raad van Bestuur en de medewerkers/medewerksters zich in 2013 hebben ingezet voor de groep. Hoewel de aanhoudende moeilijke marktomstandigheden in segmenten van de groep ook in 2014 een groot beroep zullen doen op ondernemerschap, vakmanschap en inzet van iedereen, stemt het resultaattherstel in 2013 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**

# Corporate Governance

VolkerWessels is een niet-beursgenoteerde Nederlandse naamloze vennootschap waarop de zogenaamde structuurregeling van toepassing is. Dit betekent dat bepaalde rechten die bij kleinere vennootschappen toekomen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij VolkerWessels aan de Raad van Commissarissen toekomen.

De Corporate Governance-structuur van VolkerWessels is gebaseerd op de Nederlandse wetgeving, jurisprudentie en de Nederlandse Corporate Governance Code (hierna ook te noemen: 'de Code').

Omdat VolkerWessels niet beursgenoteerd is, is er geen wettelijke verplichting om de Code toe te passen. De Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders onderschrijven de belangrijkste uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de Code. Om die reden wordt een groot deel van de Code, op vrijwillige basis, bij VolkerWessels toegepast. Uiteraard volgt uit het niet-beursgenoteerd zijn, dat een aantal principes en best practices van de Code niet van toepassing is, of dat toepassing niet bijdraagt aan de beoogde doelstellingen van de Code. In het kader van het 'pas toe of leg uit'-principe wordt hierna op een aantal punten aangegeven waar de Code niet of niet geheel wordt gevolgd.

De principes en best practices uit de Code die door VolkerWessels worden toegepast, blijken uit het onderhavige jaarverslag, de statuten en de reglementen die gelden voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De belangrijkste governancegerelateerde documenten zijn gepubliceerd op de website.

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.

## Statutenwijziging

Naar aanleiding van de recente nieuwe wetgeving met betrekking tot vennootschappen en de wens om binnen VolkerWessels een "twee-handtekeningenstelsel" in te voeren zijn de statuten van VolkerWessels in 2013 gewijzigd. In de gewijzigde statuten is met name de besluitvorming en vertegenwoordigingsbevoegdheid van de Raad van Bestuur aangepast.

## Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is belast met het besturen van VolkerWessels en is verantwoordelijk voor onder meer de realisatie van de doelstellingen, de strategie met het bijbehorende risico-profiel, de resultatenontwikkeling en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten.

De Raad van Bestuur legt hierover verantwoording af aan de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van VolkerWessels en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij VolkerWessels betrokkenen af.

De Raad van Bestuur bestaat per 31 december 2013 uit vier leden, die benoemd zijn voor onbepaalde tijd. De heer J.G. van Rooijen is per 1 januari 2013 toegetreden tot de Raad van Bestuur als CFO. De heer H.M. Holterman neemt als gedelegeerd commissaris als voorzitter deel aan de vergaderingen van de Raad van Bestuur. Gezien de aard van de bedrijfsactiviteiten, met veel langetermijnprojecten en investeringen, wordt een benoeming voor een periode van maximaal vier jaar niet in het belang van de onderneming geacht. Binnen de uitoefening van de bestuurstaak als college heeft de Raad van Bestuur een interne taakverdeling voor zijn leden. Iedere wijziging in deze taakverdeling behoeft de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Onverminderd de verantwoordelijkheid van ieder lid van de Raad van Bestuur voor de hem of haar toebedeelde taak, is de gehele Raad van Bestuur collectief verantwoordelijk.



Als niet-beursgenoteerde onderneming heeft VolkerWessels geen separaat reglement met betrekking tot privébeleggingen en handelen in effecten in relatie tot voorwetenschap. Wel heeft VolkerWessels een voor alle medewerkers geldende algemene gedragscode, gericht op integer handelen.

#### Remuneratie Raad van Bestuur

De remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur wordt bepaald door de Raad van Commissarissen. Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is erop gericht gekwalificeerde en deskundige bestuurders aan te kunnen trekken en te behouden en dient de belangen van VolkerWessels op middellange en lange termijn.

Voor het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur geldt als referentie het beloningsniveau van leden van de Raad van Bestuur van andere Nederlandse en Europese bouwconcerns en bedrijven van vergelijkbare omvang in andere sectoren, waarbij rekening wordt gehouden met complexiteit, omvang en risicoprofiel. Bij het vaststellen van het beloningsniveau van de leden van de Raad van Bestuur worden hun specifieke aandachtsgebieden in aanmerking genomen. De Raad van Commissarissen toetst het beloningsniveau jaarlijks, waarbij – indien nodig of gewenst – gebruik wordt gemaakt van extern advies voor de weging van de relevante criteria en ook de algemene salaristrend in de bedrijfstak in beschouwing wordt genomen. De remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit de volgende componenten:

#### 1 – Vast basissalaris

Dit betreft het vaste deel van het inkomen.

#### 2 – Prestatiegerelateerde beloningen

De variabele beloning van de leden van de Raad van Bestuur wordt jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgesteld en is gerelateerd aan een aantal meetbare, vooraf vastgestelde, financiële doelstellingen (thans: operationeel werkkapitaal en EBITDA) en persoonlijke doelstellingen die bijdragen aan de realisatie van de langetermijnstrategie van VolkerWessels. De Raad van Commissarissen heeft de bevoegdheid de variabele beloning te maximeren.

#### 3 – Pensioenregeling

De leden van de Raad van Bestuur nemen deel aan een collectieve pensioenregeling. De pensioenregeling heeft als kenmerken: een pensioenleeftijd van 65 jaar en een opbouwpercentage van 2,25% per jaar van de pensioengrondslag op basis van middelloon.

#### 4 – Vergoedingen en emolumenten in natura

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen een algemene onkostenvergoeding voor kosten die zij uit hoofde van hun functie moeten maken. Emolumenten in natura zijn een door de onderneming beschikbaar gestelde personenauto en deelname aan een collectieve zorgverzekeringsfaciliteit.

#### 5 – Ontslagvergoeding

In alle contracten die vanaf 1 januari 2009 zijn ingegaan, is de eventuele ontslagvergoeding voor de leden van de Raad van Bestuur gemaximeerd tot eenmaal het vaste basisjaarsalaris vermeerderd met de helft van de gemiddeld gerealiseerde kortetermijnbeloning in de drie voorafgaande jaren.

#### Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen VolkerWessels en de met haar verbonden onderneming en staat de Raad van Bestuur met raad ter zijde. De Raad van Commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van VolkerWessels en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij VolkerWessels betrokkenen af. Daarbij worden ook in aanmerking genomen de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van het ondernemen. De Raad van Commissarissen heeft een reglement, waarin zijn samenstelling, taken en werkwijze, alsmede zijn omgang met de Raad van Bestuur zijn vastgelegd. In samenhang met de sinds begin 2013 bestaande aandeelhoudersstructuur, zijn twee van de vier commissarissen benoemd uit de gedingen van (indirecte) grootaandeelhouders van VolkerWessels. De heer D. Wessels was voorafgaand aan zijn benoeming tot lid van de Raad van Commissarissen lid van de Raad van Bestuur.

Het vierde lid van de Raad van Commissarissen, dient te worden benoemd op aanbeveling van de Centrale Ondernemingsraad en is onafhankelijk in de zin van artikel III.2.2. van de Code. Omdat de Raad van Commissarissen in de nieuwe aandeelhoudersstructuur uit vier leden bestaat, zijn – in lijn met Corporate Governance principe III.5 – de twee commissies van de Raad van Commissarissen opgeheven.

De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen is vast en onafhankelijk van de resultaten van de onderneming. De beloning wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De beloning bedraagt € 40.000 per jaar voor de voorzitter en € 30.000 per jaar voor de overige leden. Leden van de Raad van Commissarissen ontvangen tevens een vaste vergoeding voor kosten (voorzitter € 2.740 per jaar en overige leden € 2.270 per jaar).

#### Controle van de jaarrekening – externe accountant

De benoeming van de externe accountant en de opdrachtverstrekking tot controle van de door de Raad van Bestuur opgemaakte jaarrekening geschiedt door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. KPMG Accountants NV is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2011 herbenoemd als de externe accountant voor een periode van drie jaar. Met ingang van het boekjaar 2014 is Deloitte Accountants BV benoemd als de externe accountant voor een periode van drie jaar.

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur hebben in samenspraak met de externe accountant de nodige maatregelen genomen teneinde de objectiviteit en de onafhankelijkheid van de externe accountant te waarborgen.

De voornaamste maatregelen zijn:

- in de opdrachtverstrekking is zo veel mogelijk een scheiding aangebracht tussen belastingadviezen en de controlewerkzaamheden inzake de jaarrekening;
- aan de controle van de jaarrekening gerelateerde diensten worden, om efficiencyredenen, voornamelijk uitgevoerd door de externe accountant. Werkzaamheden op het gebied van acquisities of desinvesteringen kunnen alleen op basis van vooraf afgegeven offertes (niet exclusief) door de externe accountant worden uitgevoerd. Waar naar het oordeel van VolkerWessels sprake is van een mogelijk conflicterend belang, wordt gebruikgemaakt van andere professionele dienstverleners;
- de externe accountant wordt beperkt ingeschakeld voor algemene adviesopdrachten.

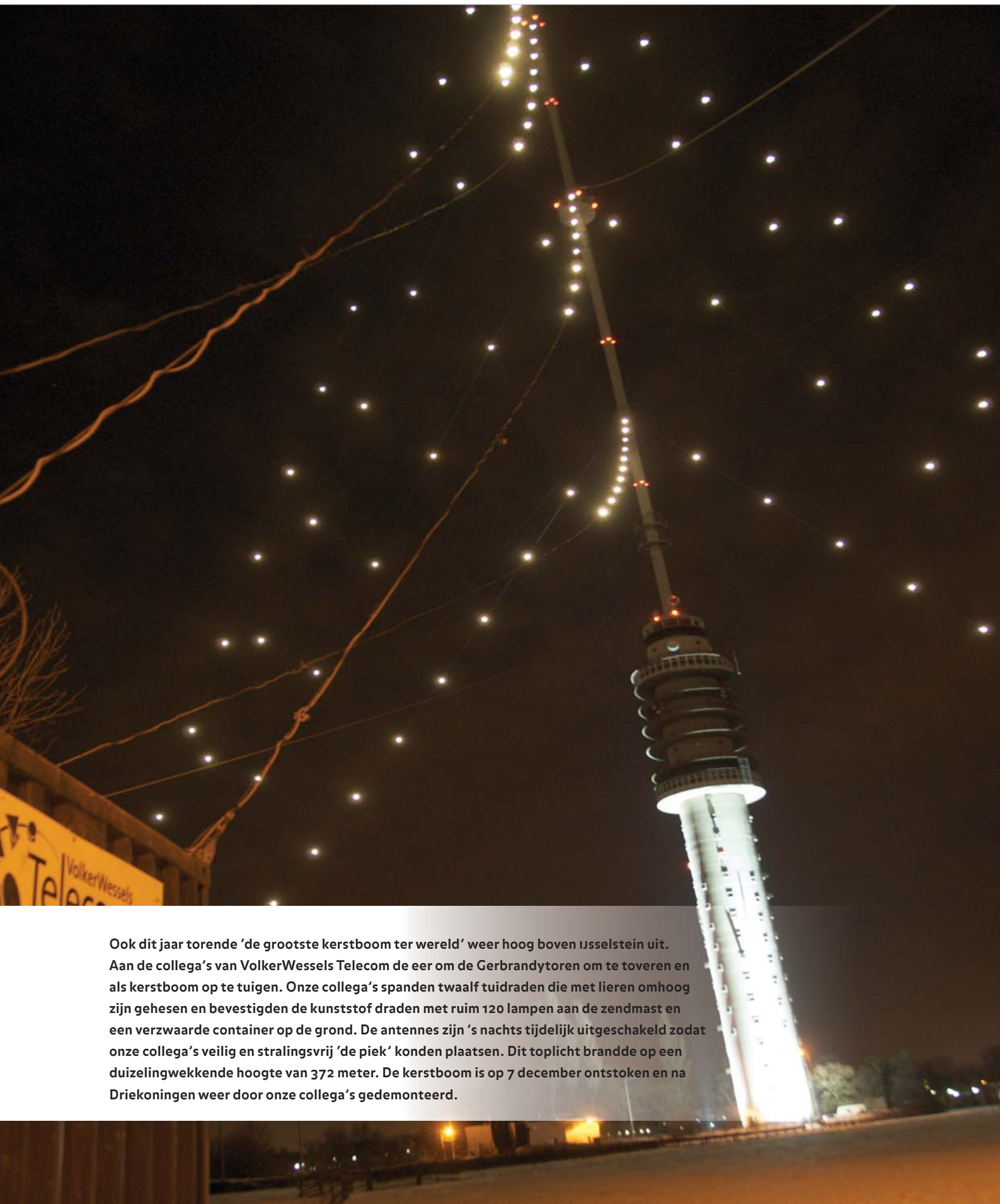
Het niet aan de jaarrekeningcontrole gerelateerde honorarium van de externe accountant bedraagt in het verslagjaar circa 16% van de controlekosten.

De uitvoering van bovengenoemde maatregelen wordt door de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur periodiek getoetst. De externe accountant brengt verslag uit aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen over de maatregelen die zijn en worden genomen om te blijven voldoen aan de professionele en wettelijke eisen met betrekking tot het waarborgen van de onafhankelijke positie tegenover de onderneming. Hieronder valt onder meer de periodieke wisseling van de verantwoordelijke accountant en de betrokken partners van de accountants.

#### Externe betrekkingen

VolkerWessels is als grote onderneming en als grote werkgever een actief bij de samenleving betrokken partij met een grote maatschappelijke betrokkenheid. Duurzaamheid en 'Corporate Responsibility' hebben een prominente plaats in onze bedrijfsvoering.

Daarbij past dat VolkerWessels verbinding maakt en houdt met de samenleving en ook de financiële resultaten en de belangrijkste gebeurtenissen binnen het concern blijft publiceren door middel van onder meer persberichten en publicaties op de website. Daarnaast blijft VolkerWessels, net als alle aangesloten bedrijven, actief communiceren met alle relevante stakeholders, waaronder zeker ook worden begrepen omwonenden van de locaties waar (bouw)activiteiten worden uitgevoerd.



Ook dit jaar torende 'de grootste kerstboom ter wereld' weer hoog boven IJsselstein uit. Aan de collega's van VolkerWessels Telecom de eer om de Gerbrandytoren om te toveren en als kerstboom op te tuigen. Onze collega's spanden twaalf tuidraden die met lieren omhoog zijn gehesen en bevestigden de kunststof draden met ruim 120 lampen aan de zendmast en een verzwaarde container op de grond. De antennes zijn 's nachts tijdelijk uitgeschakeld zodat onze collega's veilig en stralingsvrij 'de piek' konden plaatsen. Dit toplicht brandde op een duizelingwekkende hoogte van 372 meter. De kerstboom is op 7 december ontstoken en na Driekoningen weer door onze collega's gedemonteerd.



---

## Verkorte jaarrekening

---

Geconsolideerde winst- en verliesrekening	54
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	55
Geconsolideerde balans	56
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	58
Bedrijvenoverzicht	60
Begrippenlijst	63
Colofon	64

**GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING**

Bedragen in 1.000 euro's

	Noot	2013	2012
<b>Voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>			
<b>Opbrengsten</b>	1	4.505.497	4.892.250
<b>Bedrijfslasten</b>			
Kosten van grond- en hulpstoffen		-959.505	-1.089.487
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		-2.332.666	-2.618.929
Personeelskosten	2	-948.877	-953.765
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	4	-60.489	-60.386
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	4	-9.168	-8.962
Overige bijzondere waardeverminderingen	5	-6.562	-140.507
Overige bedrijfskosten	3	-111.002	-128.048
		-4.428.269	-5.000.084
Resultaat verkoop deelneming(en)	32	26.798	387
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	12	46.778	35.175
Aandeel in bijzondere waardeverminderingen geassocieerde deelnemingen en joint ventures	5	-4.577	-55.531
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures (na winstbelastingen)		68.999	-19.969
<b>Bedrijfsresultaat</b>		146.227	-127.803
Bedrijfsresultaat exclusief overige bijzondere waardeverminderingen		157.366	68.235
Totaal overige bijzondere waardeverminderingen		-11.139	-196.038
<b>Bedrijfsresultaat</b>		146.227	-127.803
Financieringsbaten		37.375	37.765
Financieringslasten		-35.584	-49.368
Nettofinancieringsresultaat	6	1.791	-11.603
<b>Resultaat vóór belastingen</b>		148.018	-139.406
Winstbelastingen	7	-27.491	29.633
<b>Resultaat op voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>		120.527	-109.773
<b>Resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten (na winstbelastingen)</b>	8	-3.559	-12.999
<b>Resultaat over het boekjaar</b>		116.968	-122.772
Toe te rekenen aan:			
Eigenaren van de vennootschap		117.001	-120.821
Minderheidsbelangen		-33	-1.951
<b>Resultaat over het boekjaar</b>		116.968	-122.772

**GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING**

Bedragen in 1.000 euro's

	Noot	2013	2012
<b>Bedrijfsresultaat exclusief overige bijzondere waardeverminderingen</b>		157.366	68.235
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	4	60.489	60.386
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	4	9.168	8.962
<b>EBITDA exclusief overige bijzondere waardeverminderingen</b>		227.023	137.583

**GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT**

Bedragen in 1.000 euro's

	Noot	2013	2012
<b>Resultaat over het boekjaar</b>		116.968	-122.772
<b>Niet-gerealiseerde resultaten</b>			
<i>Posten die nooit worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening</i>			
Herwaarderingen van verplichtingen (activa) uit hoofde van toegezegde pensioenrechten		1.339	-9
Winstbelasting		-436	-
		903	-9
<i>Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening</i>			
Valutaomrekeningsverschillen voor buitenlandse activiteiten		-26.012	918
Herclassificatie valutaomrekeningsverschillen bij verkoop groepsmaatschappijen		3.280	-
Aandeel in niet-gerealiseerde resultaten van geassocieerde deelnemingen en joint ventures		1.688	-1.290
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen		7.684	8.123
Winstbelasting		-1.921	-2.031
<b>Niet-gerealiseerde resultaten na winstbelastingen</b>		-15.281	5.720
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar</b>		102.590	-117.061
Toe te rekenen aan:			
Eigenaren van de vennootschap		102.629	-115.189
Minderheidsbelangen		-39	-1.872
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar</b>		102.590	-117.061

## GECONSOLIDEERDE BALANS

Bedragen in 1.000 euro's

	Noot	31 december 2013	31 december 2012
<b>Activa</b>			
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		75.812	76.364
Materieel en installaties		203.831	205.928
Andere vaste bedrijfsmiddelen		19.727	25.646
Materiële vaste activa in aanbouw		1.248	1.851
<b>Materiële vaste activa</b>	10	<b>300.618</b>	309.789
Goodwill		74.882	82.483
Overige immateriële activa		11.019	10.164
<b>Immateriële activa</b>	11	<b>85.901</b>	92.647
Investerings in geassocieerde deelnemingen en joint ventures	12	218.224	265.134
Langlopende vorderingen	13	340.395	337.520
Overige niet-vlottende activa	14	6.361	7.059
Uitgestelde belastingvorderingen	15	61.720	49.746
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>1.013.219</b>	1.061.895
Terreinen	16	236.112	232.870
Vastgoed bestemd voor verkoop	17	76.589	25.491
Vorraden	18	123.944	128.774
Onderhanden werken	19	356.307	432.366
Handels- en overige vorderingen	20	868.758	1.004.514
Te vorderen winstbelastingen		–	22.813
Activa aangehouden voor verkoop	21	44.170	27.200
Geldmiddelen en kasequivalenten	22	208.154	384.213
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>1.914.034</b>	2.258.241
<b>Totaal activa</b>		<b>2.927.253</b>	3.320.136



**GECONSOLIDEERDE BALANS**

Bedragen in 1.000 euro's

	Noot	31 december 2013	31 december 2012
<b>Eigen vermogen</b>			
Geplaatst aandelenkapitaal		83.843	83.843
Agioreserve		128.339	128.339
Wettelijke reserves		24.927	49.178
Overige reserves		371.670	480.875
Onverdeeld resultaat		117.001	-120.821
<b>Eigen vermogen toe te rekenen aan eigenaren van de vennootschap</b>		<b>725.780</b>	<b>621.414</b>
Minderheidsbelangen		-287	1.009
<b>Totaal eigen vermogen</b>	23	<b>725.493</b>	<b>622.423</b>
Leningen en overige financieringsverplichtingen	24	116.346	321.555
Derivaten	25	12.339	20.038
Personeelsbeloningen	26	30.953	32.120
Voorzieningen	27	134.103	120.862
Uitgestelde belastingverplichtingen	15	9.802	5.908
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>303.543</b>	<b>500.483</b>
Bankkredieten	28	3.601	4.303
Leningen en overige financieringsverplichtingen	24	48.051	58.276
Onderhanden werken	19	376.764	535.847
Handelsschulden en overige schulden	29	1.322.809	1.438.469
Personeelsbeloningen	26	3.079	6.336
Voorzieningen	27	106.041	126.002
Te betalen winstbelastingen		34.260	14.120
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	21	3.612	13.877
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>1.898.217</b>	<b>2.197.230</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>		<b>2.927.253</b>	<b>3.320.136</b>

**GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT**

Bedragen in 1.000 euro's

	Noot	2013	2012
<b>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>			
Resultaat na belastingen over het boekjaar		117.001	-120.821
Aanpassingen voor:			
- Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	10	60.977	60.657
- Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	11	9.168	8.982
- Overige bijzondere waardeverminderingen		11.139	196.038
- Resultaat op verkoop van materiële vaste activa		-4.411	-8.645
- Resultaat op verkoop deelnemingen		-26.798	-387
- Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures minus dividend	12	-7.029	5.050
- Nettofinancieringslasten		-800	13.281
- Last uit hoofde van winstbelastingen		27.110	-29.705
- Resultaat op verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteiten	8	-2.781	-
<b>Operationele kasstroom voor mutaties in werkkapitaal en voorzieningen</b>			
		183.576	124.450
Mutaties in terreinen, vastgoed bestemd voor verkoop, voorraden en onderhanden werken		-94.084	8.394
Mutaties in handels- en overige vorderingen		89.633	27.567
Mutaties in handelsschulden en overige te betalen posten		-107.632	-34.885
Mutaties in voorzieningen en personeelsbeloningen		16.808	20.824
		-95.274	21.900
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
		88.302	146.350
Betaalde/ontvangen rente		-3.598	-2.734
Betaalde/ontvangen winstbelastingen		18.310	-14.265
<b>Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>			
		103.014	129.351
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Verwerving van dochterondernemingen, na aftrek van verworven geldmiddelen		-3.388	-
Investerings in materiële vaste activa	10	-71.701	-66.480
Investerings in overige immateriële activa	11	-1.573	-1.750
Mutatie in financiële vaste activa		11.564	-76.118
Opbrengst uit de verkoop van materiële vaste activa	10	7.843	30.409
Opbrengst uit de verkoop van overige immateriële activa	11	8	53
Opbrengst uit de verkoop van dochtermaatschappijen, na aftrek van afgestoten geldmiddelen		-6.125	387
Verkoop beëindigde bedrijfsactiviteit, na aftrek van afgestoten geldmiddelen		2.781	-
<b>Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
		-60.591	-113.499

**GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT**

Bedragen in 1.000 euro's

	Noot	2013	2012
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Opgenomen leningen op lange termijn		39.620	308.624
Aflossing van opgenomen leningen op lange termijn		-240.493	-307.414
Betaling uit hoofde van financiële leaseverplichtingen		-11.227	-8.052
Betaald dividend	23	-	-261.171
Agiostaking	23	-	61.000
Overige mutaties		830	1.974
		<b>-211.270</b>	<b>-205.039</b>
<b>Verloop liquiditeitspositie</b>			
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari		379.910	568.446
Valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen, kasequivalenten en rekening-courant banken		-7.853	2.040
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten		103.014	129.351
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-60.591	-113.499
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-211.270	-205.039
Mutatie liquide middelen inzake activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	21	1.343	-1.389
		<b>204.553</b>	<b>379.910</b>
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december</b>			
<b>Samenstelling liquiditeitspositie per 31 december</b>			
Geldmiddelen en kasequivalenten	22	208.154	384.213
Bankkredieten	28	-3.601	-4.303
		<b>204.553</b>	<b>379.910</b>

# Bedrijvenoverzicht

Per 11 maart 2014

## 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.A. van der Veer, J. Boxem

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

**DNC Vastgoedontwikkeling bv\*** J. de Rooij

**Kondor Wessels Vastgoed bv** Ir. W.A. Gaijmans,

Ing. R.H.K. Elbersen

**Kontour Vastgoed bv\*** Ing. J. van der Mijl

**Kondor Wessels Projecten bv**, M.H. Luchjenbroers,

H.T.J.M. Roelofs

**Loostad bv** Ing. H. Driesen

**SDK Vastgoed bv** Ir. F.P.M. Gremmen

**VolkerWessels Vastgoed bv** J.A. Voordes

Drs. M.H. Schipper

**ZorgID** H. Soepenbergh

**VolkerWessels WoonID** N. Wolfers

### **VolkerWessels Bouw & Vastgoedontwikkeling Noord**

Ing. J. Dobben

**Koenen Bouw 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. Knoot,

J.H.B. Schotman

**Systabo bv** Ing. R.M.C. van Hoof

**Veluwezoom Verkerk Bouw bv** Ing. F.Th.M. Verkerk, G. Verdellen

### **VolkerWessels Bouw & Vastgoedontwikkeling West**

P.A. van Hoeven

**Bébouw Midreth bv** E.P. van den Bergh, A.B.J.M. Pompe

**Boele & van Eesteren bv** ing. M. Coffeng,

Ir. F.H. Knops, P. van Dijk

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

**c&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,

Drs. A.C. Boidin

**Aannemersbedrijf Van der Poel bv** R.M. van Pamelan,

M. van der Staal, C. de Regt

**De Bonth van Hulten bv** J.A.W. Schepens, A.H.P. van Laarhoven

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

**Van de Ven Bouw en Ontwikkeling bv** A. Krekels

### **VolkerWessels Bouw & Vastgoedontwikkeling Zuid**

Ir. F.W.J. Zuthof

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

**Aannemersbedrijf Louis Scheepers bv** Mr. M.T. Kneepkens,

J.A.W.M. Smitsmans

**Aannemersbedrijf Jongen Venlo bv** T.W.J. Eijkenboom

### **Industriebouw**

**Visser & Smit Bouw bv** (MedicomZes, VolkerWessels Bouw

Schiphol) F. Snaaijer, Ir. B.R. Roosendaal, Ing. B. Koman,

P.M.H. van Zijl

### **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

**De Mors Houtbouw bv/Timmerfabriek De Mors Rijssen bv**

G. Winkel, M. Zomer

**PGV Holding bv\*** Ing. J.H. Jacobs, Drs. G.J. Baan RA RO

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

**Reinaardt Deuren bv** G. Beltman, C.E.M. Hendriks

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

## Infrastructuur Nederland

### STAFORGANISATIE VOLKERWESSELS INFRASTRUCTUUR NEDERLAND

M.A.P. Euser, A.M.J. Vos, J.W. Vermeulen

**VOLKERINFRA VOF** Ir. M.S. Bakker, Ir. R.P. Rijper

### Civiele Betonbouw

**VAN HATTUM EN BLANKEVOORT BV** Ir. J.W. Ligterink, Ing. S.A.A. Weghorst, C. Sla, 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

**(ELJA Beton- en Waterbouw BV, 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, M.J.P. Veldt

**KWS INFRA BV**, vestiging Leek Ing. W. Dijkstra

**KWS INFRA BV**, vestiging Zwolle Ing. C. Veerman

**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. A.J. Oomen

**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, Oakite 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 Asphalt BV\*, Reflectielijnen van Velsen BV\*, Traffic Service Nederland BV\*, Mineralis BV\*, Vialis InfraTechniek BV\*, Multiline Markering BV\*, AKROH Slijtlagen B.V.\* Aduco BV\*, Van Straten Geleiderail BV\*, NSE AS\*)

### 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**

### Verkeer- en Railtechniek

**Vialis BV** Ir. A.J.S. Fleer, Drs. J. Bongartz

**(Vialis Belgium NV, Vialis Polska SP, IT&T, Vialis Infratechniek BV, VRS Railway Industry BV)**

**Holland Systemen BV** Ing. R.A.L. Hijdra

### Spoorwegbouw

**VolkerRail Nederland BV** J.J. Vos, P. de Hair, D.S.E.M. Wieggers, B.F. Hendriks, W. Ringenier, L. Gaainema

**(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** A.W.J. van Kippersluis

**Romers Transport BV** A.W.J. van Kippersluis

### Advies en dienstverlening

**Aveco de Bondt BV** Ing. G.J. Paalman

**(Archiment BV, Compositie 5 Stedenbouw BV, Con-tura GmbH)**

## Energie & Telecom

### Netwerken (Energie en Water)

**Visser & Smit Hanab bv** Ing. R.W.P. Oudeman,  
Ing. H. Herremans, R. Veffers, Ing. W. Koop, A. van Rossum,  
Ing. L.F. Wartna MBA, A.F.M. van Kaam MBA,  
Ing. V.E. van Esbroeck, Ir. H.J.A. Pruisken, R. Vos

**Visser & Smit Hanab bv** Distributie

**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

L.R.P. van Vliet

**Visser & Smit Marine Contracting bv\***

A.M.J. van Poppel, B.G. van Katwijk, J. Boender

**Volker Stevin Offshore bv** M.R.J. van Bergen

**Volker Construction International** Ir. J.W. Ligterink,  
Ing. A. Klaver

**SPT Offshore bv** M.E. Riemers

**Stemat bv** J.W. Dijkshoorn

### Netwerken (Telecom)

**VolkerWessels Telecom** , W.R. van de Mast, R.M. Wittmaekers,  
E.S. Velderman, J. ten Hove, Ir. M.H. Linde, Drs. J. Quist

**VOLKERWESSELS TELECOM | INFRATECHNIEK**

**VOLKERWESSELS TELECOM | FTTH**

**VOLKERWESSELS TELECOM | SERVICES**

**VOLKERWESSELS TELECOM | NETWERK SOLUTIONS**

**VOLKERWESSELS TELECOM | VECOTECH**

**VOLKERWESSELS TELECOM | BELGIUM P. COLMAN**

**VOLKERWESSELS TELECOM | DATACENTERS**

**VOLKER SAFEGUARD**

## Verenigd Koninkrijk

**VolkerWessels UK Ltd** A. Robertson

**VolkerFitzpatrick Ltd** R. Offord, A. Robertson, N. Connell,  
M. Woods, J. Suckling

**VolkerRail Group Ltd** S. Cocliff, A. Robertson, N. Connell,  
P. Nolan, M. Woods, A. Wilkins

**VolkerHighways Ltd** P. Hyde, A. Robertson, N. Connell,  
M. Woods

**VolkerStevin Ltd** R. Coupe, A. Robertson, N. Connell,  
M. Woods, R. Towse

**VolkerLaser Ltd** M. Weaver, A. Robertson, N. Connell,  
M. Woods

**VolkerInfra Ltd** J. Humphries, A. Robertson, N. Connell,  
M. Woods

## Canada/vs

**Volker Stevin Canada** K. Briscoe, J. M. Festa, J. Vanover

**H. Wilson Industries Ltd, Canada** K. Briscoe, G. Hooper,  
W. Holodniuk, J. Vanover

**McNally Contractors Ltd, Canada** K. Briscoe, F. Desjarlais,  
J. Vanover

**Volker Stevin Contracting Ltd., Canada** K. Briscoe, M. Festa,  
G. Hooper, J. Vanover

**Volker Stevin Highways Ltd, Canada** K. Briscoe, F. Desjarlais,  
J. Vanover

**Mid-Mountain Contractors Inc., Verenigde Staten** J. Levere

**Yarrowbay Group LLC\*, Verenigde Staten** J. Levere

\* 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.

**Genormaliseerde EBITDA** EBITDA genormaliseerd voor eenmalige posten conform definities bankconvenanten.

**Operationele EBITDA** EBITDA exclusief overige bijzondere waardeverminderingen.

**Operationele winst na belasting** Winst na belasting exclusief overige bijzondere waardeverminderingen (na belastingen).

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

**Nettoschuld** Geldmiddelen en kasequivalenten minus leningen en overige financieringsverplichtingen minus derivaten.

**Operationeel werkkapitaal** Terreinen + vastgoed bestemd voor verkoop + investering in geassocieerde deelnemingen en joint ventures + overige niet-vlottende activa + langlopende vorderingen geassocieerde deelnemingen en joint ventures + voorraden + onderhanden werken + debiteuren +/- crediteuren.

**Rentabiliteit eigen vermogen** Operationele winst na belasting/gemiddelde eigen vermogen.

**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 | Concerncommunicatie  
André den Boer

## Ontwerp en lay-out

Domani Report BV

## Fotografie

Yvette van Erp  
Michel Kieviets  
Carel Kramer  
Rudy Look  
Gerrit Serné

## 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.

- Er is een Engelse versie van dit verslag beschikbaar als pdf op <http://en.volkerwessels.com>  
An english translation of this report is available as a pdf at <http://en.volkerwessels.com>  
In case of textual contradictions, the Dutch version shall prevail
- Het verkorte jaarverslag is als download beschikbaar op <http://www.volkerwessels.com/nl/financieel/jaarverslag-2013>
- Het volledige jaarverslag (inclusief jaarrekening) kan worden aangevraagd op <http://www.volkerwessels.com/nl/financieel/jaarverslag-2013>
- Het Duurzaamheidsverslag is beschikbaar op <http://www.volkerwessels.com/nl/corporate-responsibility>





