

## Risico en risicobeheersing

Ondernemen in de bouw is onlosmakelijk verbonden met risico's. Voor Koninklijke BAM Groep zijn deze risico's niet bijzonder van aard of afwijkend van wat in de branche gebruikelijk kan worden geacht. De Groep kent een strikt beleid, dat erop is gericht huidige en toekomstige risico's zoveel mogelijk te beperken en te beheersen. Dit beleid wordt in onderstaande paragraaf nader toegelicht.

Financiële risicofactoren, te weten: valuta-, krediet-, prijs-, liquiditeits- en renterisico's, komen expliciet aan de orde in de jaarrekening op pagina 115 en volgende.

Ondernemen in de bouw is onlosmakelijk verbonden met risico's. Voor Koninklijke BAM Groep zijn deze risico's niet bijzonder van aard of afwijkend van wat in de branche gebruikelijk kan worden geacht. De Groep kent een strikt beleid, dat erop is gericht huidige en toekomstige risico's zoveel mogelijk te beperken en te beheersen. Dit beleid wordt in onderstaande paragraaf nader toegelicht.

Financiële risicofactoren, te weten: valuta-, krediet-, prijs-, liquiditeits- en renterisico's, komen expliciet aan de orde in de jaarrekening op pagina 115 en volgende.

De risicobeheersings- en controlesystemen hebben in het verslagjaar naar behoren gewerkt en er zijn ten aanzien van deze systemen en de werking daarvan geen tekortkomingen geconstateerd die in het boekjaar 2009 en in het lopende boekjaar mogelijk materiële gevolgen hebben. Op de ontwikkelingen bij AM wordt hierna ingegaan. In redelijkheid kan dan ook worden gesteld dat er geen indicaties zijn dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het boekjaar 2010 niet naar behoren zullen werken. Er zijn in het boekjaar dan ook geen belangrijke wijzigingen in of verbeteringen van deze systemen voorzien. De Groep kan echter geen garantie bieden dat zich geen risico's zullen voordoen. Het betekent evenmin dat de risicobeheersings- en controlesystemen geen verdere verbetering behoeven.

Optimalisering van interne risicobeheersings- en controlesystemen blijft voor de raad van bestuur een belangrijk aandachtspunt. Dit kan leiden tot verdere aanscherping of aanvulling van de systemen.

2009 en in het lopende boekjaar mogelijk materiële gevolgen hebben. Op de ontwikkelingen bij AM wordt hierna ingegaan. In redelijkheid kan dan ook worden gesteld dat er geen indicaties zijn dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het boekjaar 2010 niet naar behoren zullen werken. Er zijn in het boekjaar dan ook geen belangrijke wijzigingen in of verbeteringen van deze systemen voorzien. De Groep kan echter geen garantie bieden dat zich geen risico's zullen voordoen. Het betekent evenmin dat de risicobeheersings- en controlesystemen geen verdere verbetering behoeven. Optimalisering van interne risicobeheersings- en controlesystemen blijft voor de raad van bestuur een belangrijk aandachtspunt. Dit kan leiden tot verdere aanscherping of aanvulling van de systemen.

Hierna worden de voornaamste risico's en de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot deze risico's beschreven. Een en ander is door de raad van bestuur met de auditcommissie en de raad van commissarissen besproken.

### *Algemene beheersmaatregelen*

De Groep hanteert diverse instrumenten binnen de risicobeheersings- en controlesystemen. Een algemeen beheersinstrument wordt gevormd door instructies van Koninklijke BAM Groep aan het management van de werkmaatschappijen. Deze instructies bevatten onder meer limieten voor het aangaan van verplichtingen terzake van investeringen en het aannemen van projecten. Verder worden in deze richtlijnen de bevoegdheden van de werkmaatschappijdirecties gedefinieerd en worden eisen gesteld aan de kwaliteit van essentiële beheersmaatregelen. Deze managementinstructies worden jaarlijks opnieuw beoordeeld en zonodig aangepast.

Een tweede algemeen beheersinstrument betreft handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving door de werkmaatschappijen, alsook voor de procedures die daarbij dienen te worden gevolgd.

Als derde algemeen beheersinstrument kent de Groep een systeem voor budgettering, rapportering en (interne) controle. Groepsbreed worden uniforme richtlijnen en waarderingsgrondslagen gehanteerd, die als basis dienen voor alle financiële en managementrapportages. Ter ondersteuning van financiële verslaggeving heeft de Groep een uniform, op COSO gebaseerd, interne beheersingsraamwerk geïmplementeerd.

Naast de uitgebreide kwartaalrapportages, waarin onder meer de (verwachte) resultaten van de werkmaatschappijen in detail worden gemonitord, rapporteren de werkmaatschappijen tussentijds afwijkingen van verwachte financiële resultaten en ontwikkelingen op het gebied van liquiditeiten, werkvoorraad, omzet en resultaat.

Naast algemene beheersmaatregelen heeft de Groep ook specifieke maatregelen getroffen. Deze richten zich in het bijzonder op markt-, reputatie-, veiligheids-, project-, valuta-, krediet-, debiteuren-, rente- en liquiditeitsrisico's. Deze risico's worden deels onderstaand, deels op pagina 115 van de jaarrekening toegelicht in samenhang met de door de Groep genomen beheersmaatregelen.

#### *Marktrisico*

Koninklijke BAM Groep genereert inkomsten in verschillende geografische markten en door uitvoering van verschillende soorten activiteiten. De financiële prestaties van de Groep zijn mede afhankelijk van conjuncturele omstandigheden in landen waarin de Groep opereert. Voor een aanzienlijk deel van de omzet van de Groep is de afhankelijkheid van conjuncturele omstandigheden beperkt van omvang aangezien deze opdrachten worden verstrekt door overheden. Dit geldt – naar het zich nu laat aanzien – eveneens voor de eventuele gevolgen van de actuele crisis in de financiële markten; de gevolgen van deze crisis voor opdrachten vanuit de overheidssfeer zijn op korte termijn beperkt. De Groep streeft ernaar deze conjunctuurgevoeligheid te beperken door zich nog nadrukkelijker te richten op langdurige contracten met een meer voorspelbare kasstroom. De groei van het aantal pps-contracten waarin de Groep participeert, is hiervan een voorbeeld.

#### *Reputatierisico*

Het vertrouwen dat opdrachtgevers, aandeelhouders, kredietverstrekkers, bouwpartners en medewerkers stellen in Koninklijke BAM Groep is essentieel om de continuïteit van de onderneming te kunnen waarborgen. De Groep houdt zich aan algemeen aanvaarde maatschappelijke normen en waarden en aan lokale wetten en regels, in het bijzonder bij de verwerving en uitvoering van opdrachten. Dit uitgangspunt is vastgelegd in de Gedragscode integriteit van Koninklijke BAM Groep. Elke medewerker dient zich in relatie tot opdrachtgevers en zakenpartners, zoals leveranciers en onderaannemers, integer op te stellen, afspraken na te komen en zorgvuldig te handelen.

Om integriteit in het dagelijks handelen te verankeren, wordt met grote regelmaat aandacht gegeven aan het thema. De raad van bestuur heeft een centrale 'compliance officer' benoemd. Deze functionaris bevordert de naleving van de gedragscode en adviseert over vraagstukken waarbij integriteit aan de orde komt.

Ook werkmaatschappijen hebben een dergelijke functionaris, aan wie overtredingen van de gedragscode kunnen en moeten worden gemeld, aangesteld. Naast de gedragscode kent de Groep een zogenoemde klokkenluidersregeling. De Groep acht het van belang dat medewerkers melding kunnen doen van vermoedens van misstanden binnen het concern. Daarbij dienen medewerkers op een verantwoorde wijze een melding te kunnen doen, zonder gevolgen voor hun positie.

Zowel de gedragscode als de klokkenluidersregeling zijn gemakkelijk toegankelijk gemaakt voor werknemers. Zij staan onder meer vermeld op de intranetsite en op de website van de Groep.

### *Veiligheidsrisico's*

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

Veiligheids- en gezondheidsrisico's worden zoveel mogelijk beheerst door bewust te ontwerpen, projecten planmatig voor te bereiden en medewerkers adequaat te instrueren over veilige werkmethoden. Een Groepsbrede richtlijn voor veiligheidsmanagement biedt werkmaatschappijen een kader waaraan het veiligheidsmanagementsysteem moet voldoen. Met Safety Awareness Audits wordt gemonitord in hoeverre de veiligheidsmanagementsystemen van werkmaatschappijen voldoen aan de door de raad van bestuur vastgelegde richtlijn. Tevens geeft deze auditprocedure aan waar verbeteringen in het veiligheidsmanagementsysteem mogelijk zijn.

### *Projectrisico's*

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

Inschrijvingen op grote projecten of projecten met bijzondere risico's worden vooraf ter goedkeuring aan de raad van bestuur voorgelegd. Tijdens de uitvoering beoordeelt het projectteam periodiek en systematisch de kansen en risico's van het project. Het projectteam treft, indien nodig, maatregelen om nieuw geïdentificeerde risico's te mitigeren. Daarbij richt het projectteam zich in het bijzonder op de kwaliteit van het op te leveren bouwwerk, het vermijden van bouwgebreken en de tijdigheid van de oplevering. De projectleiders rapporteren de voortgang, belangrijke kansen en risico's, de kwaliteit en de financiële aspecten van hun projecten aan de regiodirecteuren, die ten minste maandelijks rapporteren aan de directies van de werkmaatschappijen. Zij rapporteren op hun beurt via de hierboven beschreven informatiesystemen aan de raad van bestuur.

Of aangenomen projecten tot een goed einde worden gebracht, hangt in belangrijke mate af van de kwaliteit van medewerkers en management. Om op een gestructureerde en effectieve manier getalenteerde medewerkers aan te trekken, uit te dagen en te ontwikkelen, besteedt Koninklijke BAM Groep veel aandacht aan het humanresourcesbeleid, zoals dit op pagina 60 van dit jaarrapport nader wordt besproken.

Om het juridische risico te beperken wordt bij de voor de projecten benodigde juridische documentatie zoveel mogelijk gebruik gemaakt van gestandaardiseerde documenten. Indien sprake is van afwijkende contractvormen, vindt een beoordeling plaats door juristen van Koninklijke BAM Groep. In standaardcontracten zijn onder meer clausules opgenomen waarin is vastgelegd, dat prijsstijgingen van loon- en materiaaleenheden gedurende de bouwperiode kunnen worden doorberekend aan de klant. Deze risico's kunnen ook door opdrachtgevers worden afgekocht.

Het is in de bouwsector gebruikelijk dat de werkmaatschappij van de bouwonderneming aan wie de opdracht is gegund, een garantie doet afgeven als zekerheid voor een goede uitvoering van het project. Deze garantie kan worden verstrekt door de moedermaatschappij, maar ook door externe partijen zoals een bank of een borginstelling. Binnen Koninklijke BAM Groep waarborgen stringente procedures dat de contractuele voorwaarden van de afgegeven garanties voldoen aan de specifieke richtlijnen van de onderneming.

Koninklijke BAM Groep koopt op jaarbasis ruim 70 procent van de omzet in bij leveranciers en onderaannemers. Deze partijen hebben grote invloed op de projecten, zowel in technische als in financiële zin. De Groep streeft naar goede samenwerking met leveranciers en onderaannemers om het bouwproces optimaal te doen verlopen. Dat moet uiteindelijk leiden tot zo laag mogelijke totale kosten én een kwalitatief goed product. Voor een goede samenwerking en beheersing van prijsrisico's is het noodzakelijk leveranciers vroegtijdig bij het project te betrekken. Deze samenwerking is vastgelegd in raamcontracten waarin afspraken over prijzen en voorwaarden (zoals levertijden, facturering, risico's en bonuskortingen) zijn gemaakt. Op projectniveau kunnen binnen de raamcontracten projectgebonden opdrachten worden geplaatst.

De brede kennis en ervaring van werkmaatschappijen stelt Koninklijke BAM Groep in staat omvangrijke projecten succesvol zelfstandig te realiseren. Niettemin kan het – onder meer uit het oogpunt van risicospreiding – opportuun zijn om voor de totstandkoming van grote projecten een bouwcombinatie te vormen.

Meestal wordt hiertoe een vennootschap onder firma opgericht. Bij deze rechtsvorm zijn alle partijen hoofdelijk aansprakelijk voor wederzijdse verplichtingen met betrekking tot de uitvoering van het project.

Koninklijke BAM Groep mitigeert het resulterende risico op bouwpartners door alleen een combinatie aan te gaan met solide en solvabele partners. Indien het risico op de partner vooraf of tijdens de bouwfase toch als te hoog wordt ingeschat, zal de betrokken werkmaatschappij van Koninklijke BAM Groep andere zekerheden verlangen. Dit kan in de vorm van een bankgarantie of van het laten aanhouden door de partner van voldoende liquide middelen in de combinatie.

Werkmaatschappijen beperken de betalingsrisico's bij de uitvoering van projecten zoveel mogelijk door vooraf contractueel betalingsschema's overeen te komen. Op deze wijze zijn betalingen van de opdrachtgever zoveel als mogelijk is, ten minste in evenwicht met de kosten van het uitgevoerde deel van het werk. In geval van projecten die worden uitgevoerd in opkomende markten en ontwikkelingslanden, worden ter dekking van het politieke en betalingsrisico voor aanvang van het project afdoende zekerheden overeengekomen of exportkredietverzekeringen afgesloten.

Bij het aangaan van financieringsarrangementen onderzoekt BAM de kredietwaardigheid van opdrachtgevers. Tevens gaat aandacht uit naar de zekerheidsstelling bij banken en het betalingsregime van overheden.

Het aangaan van projectontwikkelingsrisico's vereist altijd voorafgaande goedkeuring van de raad van bestuur. De raad van bestuur besluit over deze risico's op basis van projectvoorstellen van de betrokken werkmaatschappij en een analyse van de directeur Vastgoedinvesteringen van de Groep.

Voor projecten in Nederland geldt als uitgangspunt dat de bouw van woningen of andere projecten pas start wanneer een aanzienlijk aantal van de te bouwen woningen is verkocht, respectievelijk het te realiseren project grotendeels is verhuurd of verkocht. In de AM-portefeuille bevinden zich vanuit het verleden nog enkele woningbouwprojecten met een onvoorwaardelijke bouwplicht.

De start-bouw-uitgangspunten voor Nederland zijn ook van toepassing op België en Ierland. In het Verenigd Koninkrijk, waar BAM uitsluitend in commercieel vastgoed actief is, is voorverhuur niet gebruikelijk. Daar wordt door middel van projectfasering het voorraadriskico zo beperkt mogelijk gehouden.

De gemiddelde prijs waartegen gronden zijn aangekocht of kunnen worden verworven, reflecteert – in samenhang met de termijn waarbinnen met de uitvoering wordt gestart – ten hoogste de huidige marktwaarde.

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

2004 opgericht om de in de Groep beschikbare kennis en ervaring optimaal aan te wenden, zowel ten behoeve van de verwerving van nieuwe opdrachten, alsook voor een adequate beoordeling van de specifiek aan concessies gerelateerde risico's.

#### *Verzekeringen*

Een belangrijk onderdeel van de risicomanagementstrategie van Koninklijke BAM Groep is het verzekeringsprogramma. Een gespecialiseerde afdeling bewaakt dat alle daarvoor in aanmerking komende risico's tijdens de bouw binnen de centraal afgesloten verzekeringsovereenkomsten worden opgenomen en dat een voldoende dekkend aansprakelijkheidsprogramma wordt afgesloten. Over de verzekeringsprogramma's van Koninklijke BAM Groep vindt frequent overleg plaats met de professionele assurantiemakelaardij.

#### *Overige risico's*

Bedrijven werkzaam in de bouw zijn betrokken bij discussies over financiële afwikkeling van bouwprojecten, zoals minder-/meerwerk, het tijdstip van oplevering en het kwaliteitsniveau van het werk. Het merendeel van deze discussies wordt tot tevredenheid van alle betrokkenen opgelost. Dat een discussie uitloopt op een juridische procedure is niet in alle gevallen te vermijden. Ook Koninklijke BAM Groep is betrokken bij een aantal juridische procedures. Voor een juridische procedure wordt, als het gaat om een vordering op de Groep, in de regel een voorziening getroffen, tenzij een dergelijke vordering enige reële basis ontbeert. Vorderingen van de Groep op derden die onder de rechter zijn, worden in beginsel niet geactiveerd, tenzij voldoening van deze vordering in redelijke mate is zeker gesteld.

De Groep geeft veel aandacht aan het voorkomen van deze procedures door middel van kwaliteitsprogramma's en opleiding van werknemers. Hieronder wordt, vanwege de omvang ervan, kort ingegaan op de betrokkenheid van Koninklijke BAM Groep bij enkele juridische procedures.

Eind 1996 heeft AGIV Real Estate de Duitse bouwonderneming Wayss & Freytag aan HBG verkocht. Bij deze verkoop heeft AGIV de verplichtingen uit zogenoemde huurgaranties van Wayss & Freytag overgenomen. Deze garanties betroffen projecten die vóór 1997 door Wayss & Freytag waren ontwikkeld en waarbij de kopers een bepaalde huuropbrengst werd gegarandeerd. Sinds 2003 is AGIV in gebreke met de nakoming van zijn verplichtingen jegens Wayss & Freytag. Koninklijke BAM Groep – sinds november 2002 eigenaar van HBG – heeft in juridische procedures met succes voor de Duitse rechter nakoming door AGIV van zijn verplichtingen jegens Wayss & Freytag gevorderd. Begin 2005 is AGIV failliet verklaard. De lopende juridische procedures tegen AGIV zijn wegens het faillissement onderbroken. De curator is een aantal juridische procedures begonnen, onder meer tegen een voormalige aandeelhouder van AGIV. De afwikkeling van deze procedures en van het faillissement van AGIV zal naar verwachting enige jaren nemen. De Groep gaat er met de kennis van vandaag van uit dat zich in de toekomst geen substantieel nadelige financiële gevolgen zullen voordoen.

Wayss & Freytag Ingenieurbau werd in 2005 bij de aanleg van een geboorde tunnel voor het project SMART Noordtunnel in Kuala Lumpur geconfronteerd met grondcondities die afweken van de door de opdrachtgever verstrekte informatie. Wayss & Freytag heeft het contract begin 2006 opgezegd vanwege niet-nakoming door de opdrachtgever van zijn betalingsverplichtingen en vanwege de weigering van de opdrachtgever om de vorderingen van Wayss & Freytag inzake bouwtijdverlenging en vergoeding van kosten in behandeling te nemen. De opdrachtgever heeft van zijn kant eveneens in januari 2006 het contract opgezegd. Wayss & Freytag heeft bij de opdrachtgever een vordering van ruim € 20 miljoen ingediend als vergoeding voor gemaakte kosten. De opdrachtgever heeft voorlopige tegenvorderingen ingediend ten bedrage van € 5 miljoen. In de contractueel voorgeschreven procedure voor een onafhankelijke dispute adjudicator heeft deze inmiddels geoordeeld dat Wayss & Freytag het recht had het contract te beëindigen. De procedure wordt gecontinueerd. Met de kennis van vandaag gaat de Groep ervan uit dat de getroffen voorziening voldoende is.

Twee tot de Groep behorende bedrijven vorderen, deels in combinatie met derden, van de opdrachtgever, de Nederlandse Staat, betaling van facturen voor het isoleren van woningen rond Schiphol. Tussen de bouwbedrijven en de opdrachtgever is een geschil ontstaan over de eindafrekening ten bedrage van ruim € 10 miljoen. Daarnaast vorderen de bouwbedrijven vergoeding van schade die is geleden als gevolg van minder bouwvolume en verhoogde bouwplaatskosten door verstoring van het bouwproces. De Staat pretendeert een tegenvordering in ongeveer dezelfde orde van grootte. Het geschil over de eindafrekening is onder arbitrage.

De Groep gaat er met de kennis van vandaag van uit dat zich ten gevolge van deze juridische procedure geen substantieel nadelige financiële gevolgen zullen voordoen.

Op 3 maart 2009 zijn tijdens de aanleg van een onderdeel van de metro in Keulen enige belendende gebouwen, waaronder het gebouw van het Stadsarchief van de gemeente Keulen, ingestort. Daarbij zijn twee bewoners om het leven gekomen. In de uitvoerende bouwcombinatie voor dit werk neemt Wayss & Freytag Ingenieurbau voor een derde deel. Wayss & Freytag was niet direct betrokken bij de uitvoering van dit onderdeel van het werk door de bouwcombinatie. De opdrachtgever heeft bij de rechtbank (Landgericht Keulen) een gerechtelijk onderzoek (Beweisverfahren) tegen de bouwcombinatie aanhangig gemaakt. In het kader van die procedure is een aantal deskundigen bezig met een onderzoek naar de oorzaak van het ongeluk, welk onderzoek naar verwachting niet voor het einde van 2010 zal zijn afgerond. Pas na afsluiting van het onderzoek kan worden vastgesteld of de bouwcombinatie enige verantwoordelijkheid voor het ongeluk draagt. Voorts doet het Openbaar Ministerie een onderzoek naar mogelijke strafrechtelijk relevante feiten.

De schade die is ontstaan is aanzienlijk en is gemeld onder een aantal verzekeringspolissen van betrokken partijen. De Groep gaat er met de kennis van vandaag van uit dat zich ten gevolge van deze gebeurtenis geen substantieel nadelige financiële gevolgen zullen voordoen.

In 2002 is de Europese Commissie een onderzoek begonnen naar mogelijke mededingingsrechtelijke overtredingen in verband met het marktgedrag van een aantal bedrijven in de bitumensector, zowel aan de productiezijde als aan de afnemerszijde. Een van de werkmaatschappijen van de vennootschap is als afnemer van bitumen bij dit onderzoek betrokken. In september 2006 heeft de Europese Commissie mededingingsrechtelijke overtredingen geconstateerd en aan de betrokken bedrijven boetes opgelegd. De boete van de betrokken werkmaatschappij van de Groep bedraagt € 20,7 miljoen. Dit bedrag is volledig voorzien. Tegen het opleggen van deze boete is beroep aangetekend.