

# JAARVERSLAG 2015



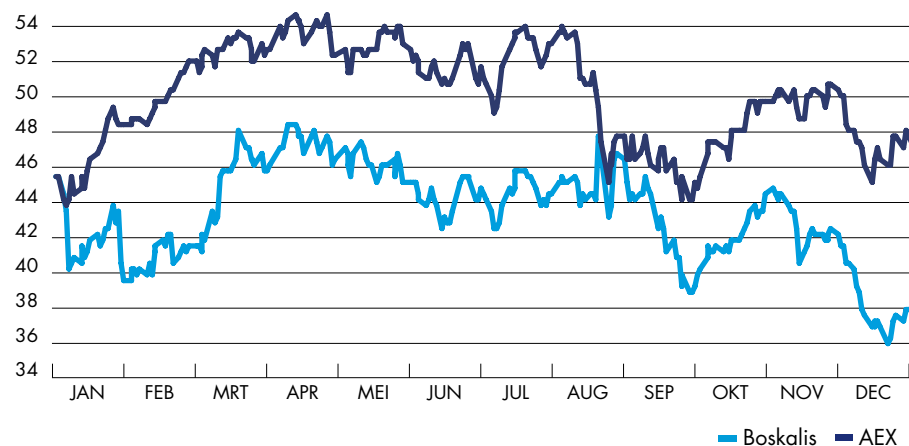
# KERNCIJFERS

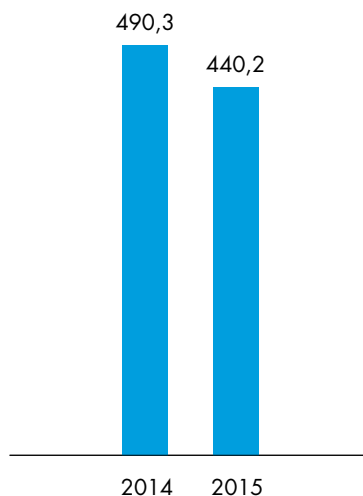
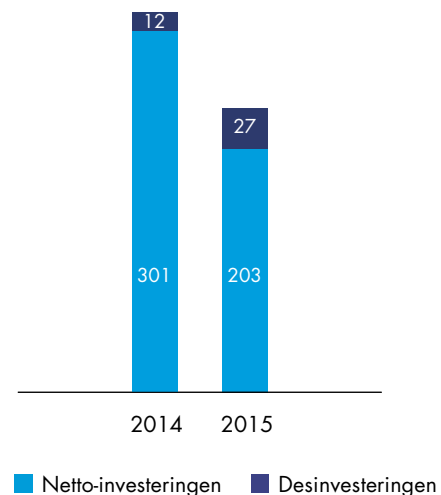
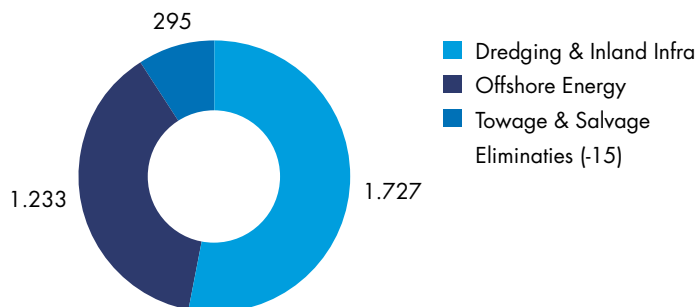
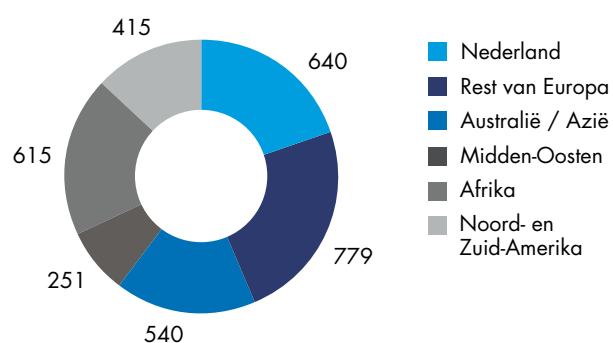
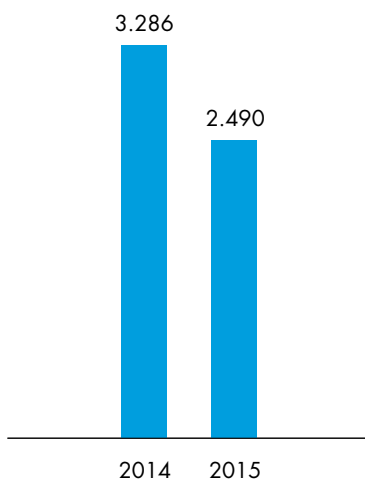
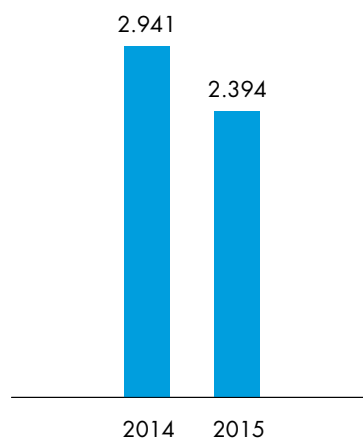
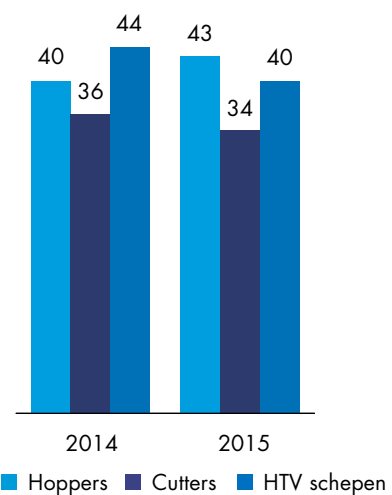
(In miljoenen EUR, tenzij anders vermeld)*	2015	2014
<b>Omzet</b>	<b>3.240</b>	3.167
<b>Orderportefeuille</b>	<b>2.490</b>	3.286
<b>EBITDA</b>	<b>884,7</b>	945,9
<b>Nettoresultaat van strategische deelnemingen</b>	<b>43,3</b>	56,4
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>562,8</b>	652,3
<b>Nettowinst</b>	<b>440,2</b>	490,3
<b>Nettogroepswinst</b>	<b>443,5</b>	492,2
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	<b>321,9</b>	293,5
Cashflow	<b>765,4</b>	785,7
<b>Eigen vermogen</b>	<b>3.714</b>	3.152
<b>Aantal medewerkers</b>	<b>8.268</b>	8.446
<b>KENGETALLEN (IN PROCENTEN)</b>		
Bedrijfsresultaat in % van de omzet	<b>17,4</b>	20,6
Rentabiliteit geïnvesteerd vermogen	<b>10,8</b>	13,8
Rentabiliteit eigen vermogen	<b>12,8</b>	17,3
Solvabiliteit	<b>56,3</b>	53,4
<b>GEGEVENS PER AANDEEL (IN EUR)</b>		
Winst	<b>3,54</b>	4,03
Dividend	<b>1,60</b>	1,60
Cashflow	<b>6,16</b>	6,46

\* Zie de begrippenlijst voor een uitleg van de gehanteerde begrippen.

<b>INFORMATIE OVER HET AANDEEL</b>	2015	2014
(Aandelenkoers in EUR)		
Hoog	<b>49,21</b>	47,18
Laag	<b>35,70</b>	33,71
Slot per einde jaar	<b>37,63</b>	45,45
Gemiddeld dagelijks handelsvolume	<b>468.129</b>	354.053
Aantal uitgegeven gewone aandelen per einde jaar (x 1.000)	<b>125.627</b>	122.938
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (x 1.000)	<b>124.182</b>	121.606
Marktkapitalisatie per einde jaar (in miljarden EUR)	<b>4,727</b>	5,588

## ONTWIKKELING AANDELENKOERS BOSKALIS 2015, AEX-INDEX GEHERINDEXEERD VOOR BOSKALIS (in EUR)



**OMZET** (in miljoenen EUR)**NETTOWINST** (in miljoenen EUR)**INVESTERINGEN** (in miljoenen EUR)**OMZET PER SEGMENT** (in miljoenen EUR)**OMZET PER GEOGRAFISCH GEBIED** (in miljoenen EUR)**ORDERPORTEFEUILLE** (in miljoenen EUR)**AANGENOMEN WERK** (in miljoenen EUR)**BEZETTINGSGRAAD** (in weken per jaar)



# JAARVERSLAG 2015

Dit Jaarverslag bevat mededelingen over toekomstverwachtingen. Deze mededelingen zijn gebaseerd op actuele verwachtingen, schattingen en projecties van het management van Boskalis en informatie die op dit moment beschikbaar is. De verwachtingen zijn onzeker en bevatten elementen van risico's die moeilijk te kwantificeren zijn en Boskalis geeft dan ook geen zekerheid dat de verwachtingen zullen worden gerealiseerd. Boskalis heeft niet de verplichting de in dit Jaarverslag vervatte mededelingen te actualiseren. Een aantal van de in dit verslag vermelde projecten is uitgevoerd in samenwerking met andere ondernemingen. Van dit verslag is een Engelse vertaling beschikbaar. In geval van verschillen tussen beide versies prevaleert de Nederlandse tekst.

# INHOUDS- OPGAVE



Baggerwerkzaamheden door de sleephopperzuiger Prins der Nederlanden voor de aanleg van de haven Porto Açu in Brazilië.



---

**4** **BERICHT VAN  
DE VOORZITTER**

---

**6** **BOSKALIS IN  
VOGELVLUCHT**

---

**20** **VERSLAG VAN DE RAAD  
VAN COMMISSARISSEN**

---

**30** **BESTUURSVERSLAG**

---

**63** **JAARREKENING  
OVER 2015**

---

**136** **OVERIGE INFORMATIE**

# BERICHT VAN DE VOORZITTER

Geachte dames en heren aandeelhouders, Ondanks de verslechterende marktomstandigheden is 2015 een goed jaar geworden. Opnieuw een zeer druk jaar met vele hoogtepunten, dat ook in financiële termen tevredenstellend is afgesloten met een omzet van EUR 3,2 miljard en een nettowinst van EUR 440 miljoen. De orderportefeuille bedraagt daarbij EUR 2,5 miljard. Daarenboven is zeer hard gewerkt aan de integratie en de verdere versterking van de interne organisatie, onder andere door middel van de harmonisatie van diverse bedrijfsprocessen en ondersteunende systemen.

## ONTWIKKELINGEN KERNACTIVITEITEN

### DREDGING & INLAND INFRA

2015 zal ongetwijfeld de geschiedenis in gaan als het jaar dat het Tweede Suezkanaal werd geopend. Waar ruim een jaar geleden nog twijfel bestond of dit zeer ambitieuze project in zo'n extreem korte tijd kon worden gerealiseerd, weten we nu dat het is gelukt. In zo'n negen maanden tijd is maar liefst 220 miljoen m<sup>3</sup> gebaggerd door de grootste gecombineerde baggervloot ooit, met medewerking van zo'n 2.000 man, van maar liefst 45 nationaliteiten. Op 6 augustus 2015 is het kanaal feestelijk geopend door de Egyptische president al-Sisi in het bijzijn van een keur van wereldleiders. Verder werden in 2015 nog twee belangrijke projecten afgerond, die al langer liepen: de aanleg van de haven Porto Açu in Brazilië en van de autosnelweg A4 Midden-Delfland in Nederland. Nieuwe projecten die in het verslagjaar werden verworven waren onder andere de aanleg van het kunstmatige eiland Pluit City bij Jakarta in Indonesië, het kunstmatige eiland Punta Pacifica 2 in Panama en in Nederland de aanleg van de Marker Wadden en de versterking van de Markermeerdijken.

### OFFSHORE ENERGY

Ook in de Offshore Energy divisie zijn vele projecten uitgevoerd in 2015. Een van de meest bijzondere is ongetwijfeld het DolWin2 project; het transport en de installatie van 's werelds grootste transformatorplatform op zee, vooral omdat het zo'n prachtig voorbeeld is waar wij als groep – gebruikmakend van ons eigen materieel – toe in staat zijn. Het project startte met de *tow-out* in Dubai, door Smit Lamnalco. Daarna volgde het transport van Dubai



naar Noorwegen, door Dockwise met de Mighty Servant 1. De *tow-out* naar het windpark in de Duitse bocht werd vervolgens uitgevoerd door Fairmount en gelijktijdig is het ankerpatroon uitgezet door twee van onze *anchor handling tugs*. Het ballasten van het platform met 60.000 ton steen is uitgevoerd door de Rockpiper en de erosiebescherming van 10.000 ton steen rond de poten is aangebracht door de Seahorse. Tenslotte zijn de betonnen matrassen ter bescherming van de *bellmouths* aangebracht door de Protea. Een mooi staaltje van operationele samenwerking en commerciële kruisbestuiving.

Bij Dockwise is hard gewerkt aan het grootste contract uit zijn geschiedenis; bijna 50 transporten en meer dan 100 modules ten behoeve van het Wheatstone LNG project in Australië. Op het hoogtepunt waren 18 stuks materieel aan het werk en net voor de jaarwisseling zijn de laatste modules voor de eerste LNG-trein op tijd afgeleverd.

Verder transporteerde Dockwise onder andere de FPSO Goliat met de Dockwise Vanguard van Zuid-Korea naar Noorwegen. Met een gewicht van 65.000 ton is het de zwaarste lading ooit door Dockwise vervoerd. Daarnaast heeft Dockwise acht transporten uitgevoerd ten behoeve van de mobilisatie en demobilisatie van baggerschepen, pijpleidingen en hulpmaterieel voor het Suezkanaalproject.

Een belangrijk en omvangrijk project dat in 2015 werd verworven is het Veja Mate offshore windmolenparkproject. Het omvat het ontwerp, inkoop, fabricage, transport, installatie en erosiebescherming van 67 windmolenfunderingen. Met een diameter



van bijna 8 meter en een maximale lengte van 85 meter zijn dit de grootste *monopiles* die ooit zijn vervaardigd en geplaatst voor een windmolenpark.

## TOWAGE & SALVAGE

Bij Towage is verder invulling gegeven aan de strategie gericht op het ontwikkelen en uitbouwen van regionale partnerships. De Saam Smit samenwerking in Noord- en Zuid-Amerika heeft nu vaste vorm gekregen en in december 2015 is een belangrijke vervolgstap gezet in de vorming van de Kotug Smit joint venture met de verwachting deze in het eerste halfjaar van 2016 te kunnen effectueren.

Salvage kende een historisch druk en succesvol jaar. Hoogtepunt vormde de wrakopruijing van het voor de Nederlandse kust gezonken autotransportschip *Baltic Ace*. Na het verwijderen van de zware olie is het wrak in acht stukken gezaagd. Daarbij is gebruik gemaakt van een *in-house* ontwikkelde manier van deinings-gecompenseerd zagen. Met behulp van de drijvende bok *Taklift 4* zijn de gezaagde delen gelicht en losse delen met de wrakkengrijper verwijderd. Zo is het complete schip, inclusief de lading van 1.400 auto's, netjes, veilig en beheerst van de zeebodem verwijderd. Verder heeft Salvage dit jaar aan de berging van maar liefst drie olieplatforms gewerkt: de *Perro Negro* in Angola, de *Troll* in Mexico en de *Rumaillah* in Qatar.

## VEILIGHEID

2015 was ook het jaar dat we vijf jaar NINA vierden. Vijf jaren, waarin ons veiligheidsprogramma NINA (*No Injuries, No Accidents*) een onlosmakelijk deel van onze cultuur is geworden, deel van ons DNA. In 2015 is NINA met succes geïntroduceerd in de Offshore Energy divisie en bij Salvage. Inmiddels is NINA ook daar niet meer weg te denken uit het bedrijfsbeeld. Afgelopen jaar is de eerste NINA *workbox* geïntroduceerd met praktische trainingvormen en *tools* gericht op een specifiek thema. De *workbox Hands* is aan boord van de schepen en op de projecten goed ontvangen en begin dit jaar gevolgd door de belangrijke *workbox Mooring* die in een grote behoefte op de schepen voorziet.

## VLOOTVERSTERKING

Ondanks de vigerende marktomstandigheden is in 2015 nog volop geïnvesteerd. Medio januari zagen wij de doop en ingebruikname van de hopper *Freeway* gevolgd door het laadponton *Giant 6*, het halfafzinkbare zwaar transportschip *White Marlin*, de drijvende bok *Asian Hercules III* en de *Giant 7*.

Begin 2016 kondigden wij de overname aan van de activiteiten van STRABAG Wasserbau, gevestigd te Hamburg, Duitsland. Door deze overname versterken wij de vloot onder andere met twee jonge middelgrote hoppers, in een segment waarin wij versterking en vernieuwing zochten.

## KANSEN IN WINDENERGIE

Begin maart 2016 heeft Boskalis een intentieovereenkomst gesloten voor de acquisitie van offshore activiteiten van

VolkerWessels. Boskalis en VolkerWessels trekken al jaren succesvol samen op in de offshore windenergiemarkt. VBMS, een 50/50 joint venture van Boskalis en VolkerWessels, is de Europese marktleider op het gebied van het offshore installeren van kabels met een sterke marktpositie en goed gevulde orderportefeuille. Als gevolg van deze voorgenomen transactie verkrijgt Boskalis de resterende 50% van de aandelen in VBMS. Boskalis en VolkerWessels hebben eind 2014 en medio 2015 in joint venture twee omvangrijke offshore windmolenparkprojecten aangenomen. Met de transactie zal Boskalis deze twee projecten zelf voor 100% uitvoeren. Onze verwachtingen voor nieuwe offshore windmolenparken in Noordwest-Europa zijn hooggespannen, en gelet op de mondiale noodzaak tot verduurzaming verwachten wij dat andere werelddelen op termijn zullen volgen.

## FUGRO

In 2015 hebben wij ons belang in Fugro uitgebreid van 19,9% naar 28,6%. Zoals eerder aangegeven beschouwen wij Fugro als een interessant bedrijf met activiteiten die uitstekend aansluiten op onze eigen activiteiten. In 2015 hebben wij als grootaandeelhouder in Fugro een dialoog gevoerd op het niveau van de raad van bestuur en raad van commissarissen over de strategie en de operationele gang van zaken.

## AFLSLUITING PERIODE

Met 2015 sluiten wij een periode af van uitzonderlijke groei en bloei en maken wij ons op voor een periode van stagnatie en rationalisatie, onder invloed van een lage olieprijs en terugval van de wereldwijde vraag naar *commodities*. Markten krimpen en zijn verzadigd met materieel, veelal in handen van bedrijven die er onvoldoende emplooi voor kunnen vinden met een zwakke balans. Enerzijds biedt het ons kansen voor selectieve vlootversterking. Anderzijds ontkomen ook wij niet aan de tucht van de markt en stellen we ons in op die nieuwe marktorde. Hierbij zullen we kritisch kijken naar de omvang en samenstelling van de vloot en aandacht hebben voor onze flexibiliteit met betrekking tot de inzet van schepen en mensen, en voor de kosten, zowel overhead als operationeel. Bovenal zullen we alert inspelen op alle kansen die de markt biedt – in windenergie, in *decommissioning*, in havenontwikkelingen, in berging, talloze. Met een enorme, diverse vloot aan schepen, een zeer solide financiële positie en, bovenal, zeer betrokken en gepassioneerde medewerkers staan we er goed voor gesteld om deze kansen te grijpen.

Namens de Raad van Bestuur wil ik alle collega's danken voor de enorme inzet die ook in 2015 weer is getoond en dank ik onze klanten, partners en aandeelhouders voor het in ons gestelde vertrouwen.

Peter Berdowski

# BOSKALIS IN VOGELVLUCHT



Het ballasten van de poten van het nieuwe offshore platform door de Ndeavor ten behoeve van het Malampaya-project in de Filipijnen.



---

**8** **BEDRIJFSPROFIEL**

---

**9** **ACTIVITEITEN**

---

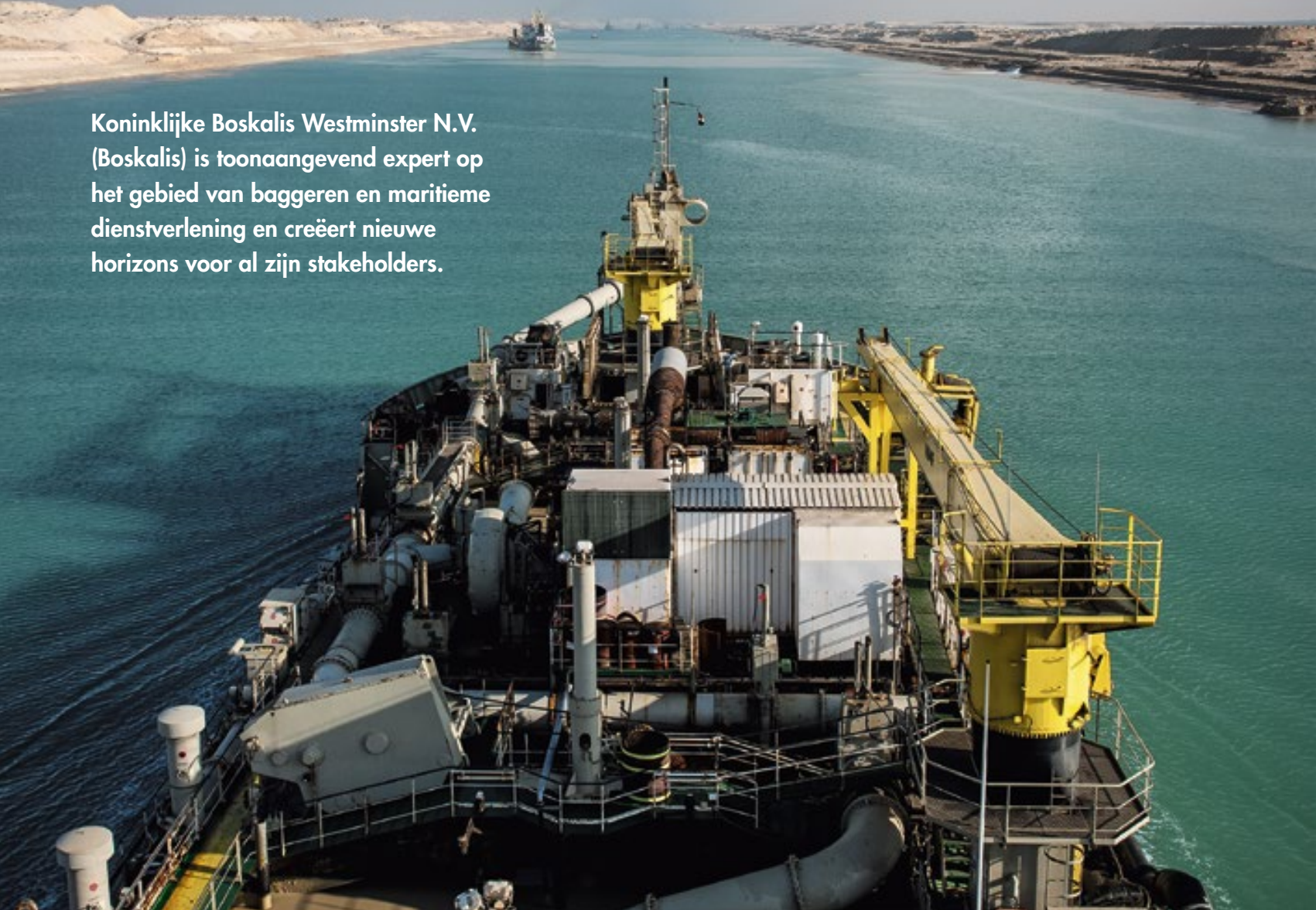
**10** **STRATEGIE**

---

**16** **AANDEELHOUDERS-  
INFORMATIE**

# BEDRIJFSPROFIEL

Koninklijke Boskalis Westminster N.V. (Boskalis) is toonaangevend expert op het gebied van baggeren en maritieme dienstverlening en creëert nieuwe horizons voor al zijn stakeholders.



Naast onze traditionele baggeractiviteiten bieden wij een breed scala aan maritieme diensten ten behoeve van de offshore energiesector. Daarnaast zijn we actief met sleepdiensten en reddings- en bergingswerk.

Als partner zijn we in staat voor onze klanten complexe infrastructurele werken binnen de keten van ontwerp, projectmanagement en uitvoering op tijd, veilig en binnen budget te realiseren, ook op kwetsbare locaties of afgelegen plaatsen in de wereld. We streven ernaar om onze oplossingen duurzaam te ontwerpen en te realiseren.

De vraag naar onze diensten wordt gedreven door stijgende energieconsumptie, groei van de wereldhandel, wereldbevolkingsgroei en klimaatverandering. Boskalis opereert mondiaal maar concentreert zich op regio's in de wereld waar de grootste groeiverwachtingen liggen voor de energiemarkt en de markt voor havens. Deze spreiding geeft ons zowel een solide basis als de flexibiliteit om een breed scala aan projecten te

kunnen verwerven en zorgt voor goede vooruitzichten op evenwichtige en bestendige groei. Onze voornaamste opdrachtgevers zijn olie-, gas- en windenergiemaatschappijen, mijnbouwbedrijven en gerelateerde EPC (onder)aannemers, overheden, haven- en terminalexploitanten, rederijen, agenten, verzekeraars en internationale projectontwikkelaars.

Boskalis heeft ruim 8.200 medewerkers, exclusief ons aandeel in de deelnemingen. Veiligheid van onze medewerkers en die van onze onderaannemers heeft de hoogste prioriteit. Boskalis hanteert wereldwijd het vooruitstrevende veiligheidsprogramma NINA (*No Injuries, No Accidents*) dat hoog aangeschreven staat in de industrie en bij onze klanten. We zijn voor klanten actief in meer dan 75 landen in zes werelddelen. Onze veelzijdige vloot bestaat uit circa 1.000 schepen en vaartuigen. Het hoofdkantoor is gevestigd in Papendrecht, Nederland. Het aandeel Koninklijke Boskalis Westminster N.V. staat sinds 1971 genoteerd op Euronext Amsterdam en maakt deel uit van de AEX-Index.

# ACTIVITEITEN

**Boskalis staat bekend om zijn innovatieve benadering en specialistische kennis van milieuvriendelijke technieken. Met onze grote expertise, multidisciplinair aanbod, veelzijdige state-of-the-art vloot en uitgebreide ervaring met engineering en projectmanagement bewijzen we keer op keer, op moeilijke locaties waar ook ter wereld, complexe projecten op tijd, veilig en binnen budget te kunnen realiseren.**

## DREDGING & INLAND INFRA

Van oorsprong is baggeren de kernactiviteit van Boskalis. Het gaat hierbij om alle werkzaamheden die nodig zijn om slib, zand en andere lagen van de waterbodem te verwijderen en waar mogelijk op een andere locatie te hergebruiken, bijvoorbeeld voor kustbescherming of landaanwinning. De dienstverlening omvat daarnaast de aanleg en het onderhoud van havens en vaarwegen en kust- en oeverbescherming. Verder is Boskalis actief in het delven van grondstoffen, gebruikmakend van baggertechnieken en drooggrondverzet. In Nederland is Boskalis ook actief als aannemer van droge infrastructuurprojecten. Het betreft hier het ontwerp, de voorbereiding (door middel van drooggrondverzet) en uitvoering van grootschalige civiele infrawerken, zoals de aanleg van (spoor)wegen, bruggen, dammen, viaducten en tunnels. Hierbij voeren we ook specialistische werkzaamheden uit zoals grondverbetering en grondsanerung.

## OFFSHORE ENERGY

Met de offshore dienstverlening van Boskalis ondersteunen we de activiteiten van de internationale energiesector, waaronder olie- en gasbedrijven en aanbieders van duurzame energievormen zoals windenergie. We zijn betrokken bij de ontwikkeling, aanleg, onderhoud en ontmanteling van olie- en LNG-import/exportfaciliteiten, offshore platformen, pijpleidingen en kabels en offshore windmolenparken. Boskalis zet hiervoor zijn expertise in op het gebied van zwaar transport, hijswerk en installatie, duik- en ROV-diensten aangevuld met baggeren, offshore steenstortwerk en installatie van pijpleidingen. Met VBMS zijn wij een leidende speler op de Europese markt voor offshore kabelinstallatiewerken.

## TOWAGE

In havens over de hele wereld verleent Boskalis assistentie aan binnenkomende en uitgaande zeeschepen. Deze dienstverlening wordt met regionale partners in joint venture uitgevoerd: Keppel Smit Towage in Azië, Saam Smit Towage in Noord- en Zuid-Amerika en de voorgenomen joint venture KOTUG SMIT Towage in Noordwest-Europa. Daarnaast leveren we voor de exploitatie en het beheer van onshore en offshore terminals een

breed palet aan diensten via de strategische deelneming Smit Lamnalco. Dit omvat onder andere het begeleiden bij het af- en ontmeren van tankers bij LNG- en olieterminals en aanvullende ondersteunende diensten, zoals loodsdiensten, onderwaterinspecties en -onderhoud, brandbestrijding en het vast- en loskoppelen van terminalaansluitingen. In ruim 90 havens in 38 landen assisteren we met een veelzijdige vloot van meer dan 450 schepen onder andere olie- en chemicaliëntankers, containerschepen, koelschepen, RoRo-schepen en stukgoedschepen.

## SALVAGE

Met SMIT Salvage bieden we diensten op het gebied van berging en wrakopruijing. SMIT Salvage biedt assistentie aan schepen in nood en is in staat op ieder moment waar dan ook ter wereld in actie te komen. Hiervoor werken wij vanuit vier locaties die strategisch gelegen zijn ten opzichte van de belangrijkste internationale vaarroutes: Houston, Kaapstad, Rotterdam en Singapore.

Wrakopruijningen van gezonken schepen en offshore platformen vinden vrijwel altijd plaats op locaties waar een wrak het verkeer hindert of een gevaar voor het milieu oplevert. We beschikken over de hoogwaardige technologie en expertise om schadelijke stoffen als zware olie uit wrakken te verwijderen en hebben een succesvolle staat van dienst in het bergen van schepen en platformen onder uitdagende omstandigheden.



# STRATEGIE

Boskalis is wereldwijd actief en een leidende onderneming op het gebied van baggeren, offshore energie en maritieme dienstverlening. Door haar brede portfolio van specialistische activiteiten, in combinatie met innovatieve totaaloplossingen is de onderneming toonaangevend binnen haar marktsegmenten. De planmatige uitvoering van de strategie is een belangrijke pijler onder het succes, waarbij Boskalis deze regelmatig toetst aan de relevante marktontwikkelingen.

Begin 2014 heeft Boskalis het Corporate Business Plan 2014-2016 geformuleerd. Sindsdien hebben wij goede voortgang geboekt bij de realisatie ervan. Tegelijkertijd constateren we dat de marktomstandigheden sinds medio 2014 drastisch zijn veranderd. Veel uitgangspunten waarop het plan was gestoeld zijn achterhaald door de recente marktontwikkelingen, waardoor het noodzakelijk is de strategie te herijken en waar nodig op onderdelen aan te scherpen.

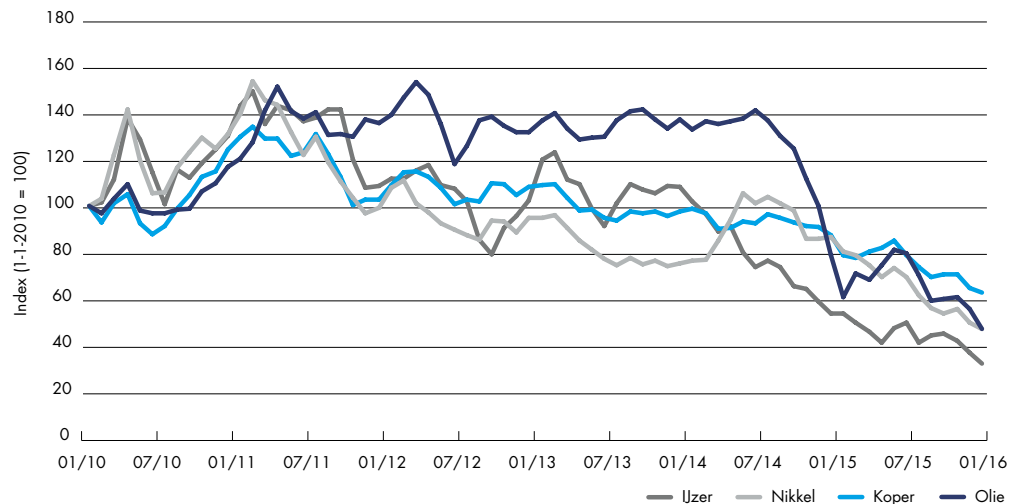
## MARKTONTWIKKELINGEN

### MEGATRENDS

De lange termijn megatrends, waarop het bedrijfsmodel en het Corporate Business Plan van Boskalis zijn gebaseerd, blijven onverminderd geldig. Dit betreft de groei van de wereldbevolking en de toenemende welvaart. Deze combinatie vormt een stuwende kracht achter een trendmatig groeiende wereldhandel en de toenemende vraag naar grondstoffen en energie. Bovendien blijven er wereldwijd kansen voor Boskalis die voortkomen uit de opwarming van de aarde, zoals kust- en oeverbescherming en de behoefte aan het creëren van nieuw land. Boskalis is zich terdege bewust van het feit dat het tijdstip waarop en het momentum waarmee deze trends en kansen zich vertalen in projecten per regio sterk verschillen. In een aantal van de regio's en markten waarin Boskalis actief is, ontwikkelen deze trends zich minder gunstig en zijn de vooruitzichten voor zowel de korte als middellange termijn onzeker.

### MASSIVE SUPPLY OVERHANG

De afgelopen 18 maanden is de olieprijs met zo'n 75% gedaald van boven de USD 115 per vat tot onder de USD 30 per vat begin 2016. Ook de prijzen van een groot aantal grondstoffen, zoals ijzer, koper en nikkel zijn met zo'n 50% fors omlaag gegaan (zie figuur 1). De oorzaak daarvoor wordt wel aangeduid als de *massive supply overhang*. Dit is een gevolg van het feit dat spelers in deze markten vaak fors hebben geïnvesteerd op de top van de markt (tot medio 2014), toen er veel vraag was naar olie en grondstoffen en de prijzen hoog waren. Hierdoor is het aanbod in 2015 sterk toegenomen. Tegelijkertijd nam de vraag substantieel af doordat onder meer de economie van China zich op een veel lager groeipad begaf. De wereldeconomie moet zich aan de nieuwe realiteit aanpassen. De olie- en gasindustrie heeft inmiddels veel investeringen teruggeschoefd of getemporiseerd. Daar komt voor de olie- en gasindustrie bij dat de internationale sancties ten aanzien van Iran (grotendeels) zijn



Figuur 1: Grondstof prijsontwikkeling

opgeheven, waarmee nog meer aanbod op de markt komt. Het hoge aanbod tegen inmiddels zeer lage olieprijsen levert veel landen, die afhankelijk zijn van olieproductie, begrotingsproblemen op, waardoor er vaak nog meer olie op de markt wordt gebracht. Deze vicieuze cirkel, waar de OPEC voorheen een grote rol speelde, dient te worden doorbroken om de wereldwijde vraag en aanbod meer in balans te brengen.

Deze *massive supply overhang* heeft eveneens tot gevolg gehad dat veel landen de afgelopen jaren hun haveninfrastructuur flink hebben uitgebreid om aan de voorziene toename van de logistieke stromen te voldoen. Veel van deze exporthavens hebben daarmee voldoende capaciteit om aan een eventuele stijgende vraag naar grondstoffen in de nabije toekomst te voldoen terwijl de groeiverwachtingen laag zijn. Voorts heeft vertraging van de wereldhandel ook gevolgen voor de hoeveelheid zeevracht in het algemeen en daarmee de vraag naar havengerelateerde diensten en de noodzaak havens uit te breiden.

### ONVOORSPELBARE ONTWIKKELINGEN

Het hiervoor geschetste marktbeeld maakt dat de ontwikkelingen op de korte termijn minder voorspelbaar zijn. Dit vertaalt zich in terughoudendheid ten aanzien van investeringen in nieuwe grootschalige havens en offshore-gerelateerde projecten. Desondanks blijven de mondiale megatrends die ten grondslag liggen aan onze strategie van kracht. Door de groeiende wereldbevolking blijft er een structurele vraag naar onze landaanwinning- en infra-activiteiten. Klimaatverandering noopt overheden in diverse werelddelen hun bevolking te beschermen tegen overstromingen en de stijgende zeewaterspiegel. Hierdoor zal de vraag naar samenhangende en duurzame oplossingen voor complete maritieme infrastructures toenemen. Voorts is een van de positieve ontwikkelingen van de extreem lage olieprijs voor Boskalis dat veel oude olie- en gasplatforms nu definitief buiten bedrijf worden gesteld en ontmanteld (*decommissioning*).

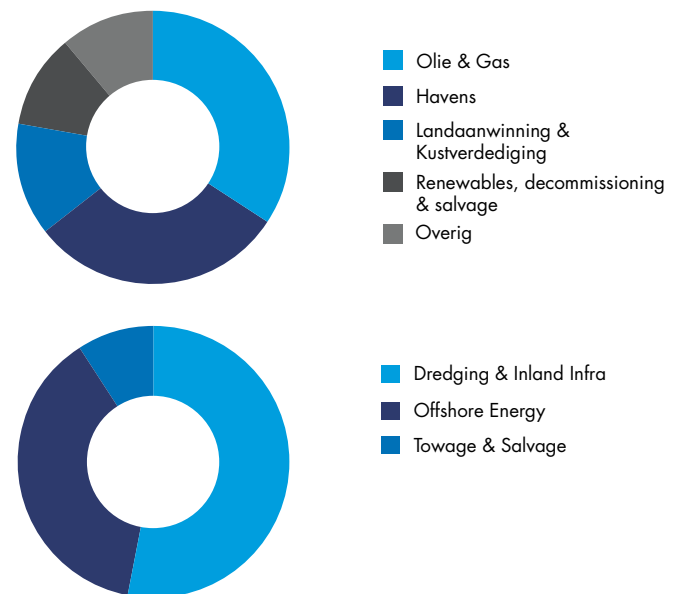
Gunstig voor Boskalis blijven ook de volgende onderliggende trends: (i) de vraag naar grotere en diepere havens en bijbehorende infrastructuur voor grotere en dieper stekende (zee-)schepen, ondanks de thans verwachte tragere groei in zeevracht, (ii) de vraag naar energie en de daarmee gepaard gaande toename van de offshore exploratie en productie, ook in kwetsbare gebieden, waardoor de noodzaak voor duurzame oplossingen toeneemt, (iii) de toegenomen aandacht voor het klimaat mede door het Verdrag van Parijs (COP21) met als kansen meer offshore windmolenparkprojecten en mogelijk meer vraag naar kust- en oeververdedigingsprojecten.

Met zijn activiteiten en dienstverlening (zie figuur 2) blijft Boskalis zich concentreren op markten die op langere termijn structurele groei tonen. De belangrijkste activiteiten zijn:

- Dredging
- Offshore Energy

De belangrijkste marktsegmenten zijn:

- Energie (olie, gas, wind en *decommissioning*)
- Havens
- Klimaatverandering-gerelateerd (kust- en oeververdediging)



Figuur 2: Boskalis - omzetverdeling naar marktsegmenten en activiteiten

### STRATEGISCH KADER

De strategie van Boskalis vloeit voort uit onze missie en visie.

*Wij zijn wereldwijd een toonaangevende dienstverlener en expert op het gebied van baggeren en maritieme diensten en creëren een nieuwe horizon voor al onze stakeholders. Dit doen wij door een unieke combinatie van mensen, materieel en activiteiten. Volgens de hoogste standaarden van veiligheid en duurzaamheid leveren wij innovatieve en competitieve totaaloplossingen voor onze klanten in de offshore energiesector, havens en kust- en deltagebieden.*

Gelet op de gewijzigde marktomstandigheden hebben wij de strategische koers voor de komende periode verlegd van groei (*Expand*) naar versterken (*Strengthen*) en het benutten van de kansen die de huidige markten bieden. Daarbij dient de organisatie te worden aangescherpt en op onderdelen te worden gerationaliseerd (*Rationalize*). De nadruk ligt derhalve op twee pijlers: *Focus* en *Strengthen & Rationalize*.

### FOCUS

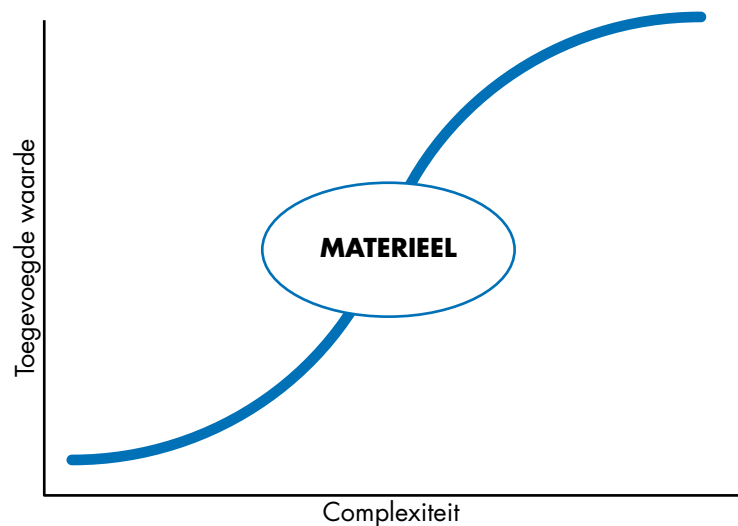
De pijler *Focus* van onze strategie is gericht op:

- Value-Adding Assets
- Specifieke marktsegmenten

### Value-Adding Assets

De kracht van Boskalis is dat met de inzet van zijn materieel (assets) zowel de bovenkant als de onderkant van de markt wordt bediend. Het succes van Boskalis is duurzaam indien de diverse klantengroepen op een evenwichtige manier met de verscheidenheid van ons materieel, mensen en competenties worden bediend. Binnen en tussen de marktsegmenten zien we echter dat deze behoeften sterk uiteenlopen, waardoor keuzes gemaakt moeten worden. Boskalis richt zich op het beschikbaar hebben en leveren van *Value-Adding Assets*.

Wij hebben klanten die geïntegreerde, innovatieve dienstverlening of turn key oplossingen van ons verlangen. Om aan deze klantwensen te voldoen zijn aanvullende en elkaar versterkende competenties noodzakelijk, zoals risicomanagement en engineering. Ook moeten wij in staat zijn om als hoofdaannemer op te treden en is ervaring op het gebied van projectmanagement essentieel. In dit segment met potentieel hogere marges positioneren wij ons wereldwijd nadrukkelijk richting de bovenkant van de S-curve (zie figuur 3).



Figuur 3: S-curve - waarde toevoegen met materieel

Door met onze assets op verschillende punten van de S-curve actief te zijn, streven we een optimale balans na van marge maximalisatie en vlootbezetting. In een markt waar zowel volumes als marges onder druk staan, bevindt het overgrote deel van het werk zich in de onderste helft van de S-curve en ligt de nadruk enerzijds op behoud van vlootbezetting tegen een verantwoord risicoprofiel. *Cost leadership* is hier een belangrijke voorwaarde. Anderzijds dienen wij kritisch te zijn over de mogelijkheden om voldoende waarde toe te voegen aan assets onderin de S-curve, waar de capaciteitsdruk het grootst is. Bij onvoldoende zicht op duurzame waardecreatie zullen wij assets afstoten (rationalisatie).

### Specifieke marktsegmenten

Met onze kernactiviteiten richten wij ons op (deel)markten waar onze kansen het grootst zijn, waarbij wij onze diensten zowel in samenhang als enkelvoudig aanbieden.

### Energie

De energiemarkt is zeer belangrijk, zowel in omvang als groeipotentie. Voor olie- en gasmaatschappijen creëren we nieuw land, leggen we pijpleidinginfrastructuren en havens aan en verzorgen we het onderhoud. Daarnaast voeren we voor deze klanten offshore projecten uit en leveren we een steeds breder scala aan maritieme diensten, zoals subsea services, zwaar en specialistisch transport, hijswerk en installatie. Zo kunnen wij volledig geïntegreerde offshore productiefaciliteiten die in Azië worden gebouwd naar de andere kant van de wereld transporteren en de installatie verzorgen. Met deze capaciteiten is Boskalis tevens goed gepositioneerd voor het ontmantelen van oude – buiten bedrijf gestelde – olie- en gasplatforms. Naast dit traditionele segment omvat de energiemarkt ook het sterk groeiende segment voor duurzame energie. Voor Boskalis ligt het accent hier op de aanleg van offshore windmolenparken, waaronder de realisatie van de fundering en, via VBMS, de bekabeling. Via Smit Lamnalco verzorgen we on- en offshore terminaldiensten.

### Havens

Het ontwerp en de aanleg van nieuwe havens en de uitbreiding en het onderhoud van bestaande havens voor overheden en havenexploitanten vormen eveneens een belangrijke markt. Hiervoor zetten we onze activiteiten baggeren en grondverzet in, waarbij ook civieltechnische werkzaamheden een rol kunnen spelen. Ook zijn wij betrokken bij het transport van havengerelateerd materieel zoals containerkranen en in de exploitatiefase bieden we reders onder meer havensleepdiensten aan. Dezelfde reders, en hun verzekeringsagenten, kunnen wij van dienst zijn met onze bergingsactiviteiten.

### Klimaatverandering-gerelateerd

Met de kust- en oeverbeschermingsactiviteiten draagt Boskalis wereldwijd bij aan bescherming tegen overstromingen. Als gevolg van de klimaatverandering stijgt de zeespiegel en eroderen kustlijnen, die daarmee kwetsbaarder worden en extra beschermd moeten worden. Ook worden de weersomstandigheden extremer. Boskalis is een expert in het ontwerpen, realiseren en onderhouden van zeekeringen, vooroever- en strandsuppleties. We verbreden rivieren en kanalen en creëren overstromgebieden om overvloedig water veilig af te voeren of op te vangen. Een belangrijk onderdeel in de realisatie van deze projecten is onze Building with Nature-aanpak, waarmee duurzame en maatschappelijk verantwoorde oplossingen worden geboden.

### STRENGTHEN & RATIONALIZE

De pijler *Strengthen & Rationalize* heeft betrekking op alle divisies.

### Dredging & Inland Infra

Het segment Dredging & Inland Infra richt zich op structureel groeiende marktsegmenten. Boskalis heeft in de wereldwijde baggermarkt een zeer sterke aanwezigheid met een moderne en veelzijdige vloot. De verwachtingen voor de komende paar jaar zijn door de vigerende marktomstandigheden gematigd. Daarenboven is het groeipotentieel beperkt door het hoge marktaandeel in een sterk geconsolideerde baggermarkt. Met relatief beperkte (vervangings)investeringen kan Boskalis zijn marktpositie behouden.





Installeren en ballasten van het DolWin Beta platform voor de Duitse kust met behulp van Boskalis en Fairmount schepen.

#### Resultaten:

Begin 2015 is een sleeplopperzuiger met een capaciteit van 4.500 m<sup>3</sup> in de vaart genomen en is gedurende het jaar volop gebouwd aan de megacutter en een nieuwe jumbo backhoe dredger. Daarnaast zijn begin 2015 de wegonderhoudsactiviteiten van De Jong verkocht en is begin 2016 de overname van de Duitse concurrent STRABAG Wasserbau aangekondigd. De overname van STRABAG Wasserbau is typerend voor het soort materieel gedreven acquisities waar Boskalis in de huidige markt naar kijkt. Als gevolg van de STRABAG Wasserbau acquisitie versterken wij onze positie op de Duitse markt en wordt tevens invulling gegeven aan vlootvernieuwing met hoogwaardig bestaand materieel uit de markt.

In het licht van de marktvooruitzichten en de overname van STRABAG Wasserbau zal een rationalisatiestudie worden uitgewerkt. Ten gevolge van dit programma is de verwachting dat een aantal baggervaartuigen, waaronder oudere sleeplopperzuigers, snijkopzuigers en backhoe dredgers, uit de vaart genomen zal worden.

#### **Offshore Energy**

Boskalis is zeer goed in staat klanten in de offshore energiesector onder steeds complexere omstandigheden wereldwijd te bedienen. In een uitdagende markt ontwikkelt Boskalis zich met name op het gebied van transport, logistiek & installatie en *decommissioning*.

#### Transport

Boskalis heeft een sterke positie in zwaar maritiem transport, voor onder meer extreem zware offshore platformen en FPSO's. Het is onze ambitie om deze marktpositie te behouden en waar mogelijk selectief te versterken.

#### Resultaten:

Begin 2015 is het halfafzinkbare zwaar transportschip White Marlin, met een laadvermogen van 72.000 ton, in de vaart genomen. In 2015 heeft Boskalis een vlootrationalisatiestap doorgevoerd met de verkoop van zes werkschepen. Deze zogenoemde B-boten zijn inclusief bijbehorende bemanning aan een lokale marktpeler overgedragen.

#### Logistical Management

Bij de aanleg van grootschalige complexen op afgelegen onshore locaties is Boskalis in staat een vooraanstaande rol te spelen. Op het gebied van het verschepen en installeren van bijvoorbeeld prefab modules ten behoeve van de productie van vloeibaar aardgas bestaat een behoefte aan logistieke dienstverlening. In deze sector benut Boskalis de mogelijkheden door zijn brede kennis van projectmanagement te combineren met eigen specialistisch transportmaterieel.

#### Resultaten:

In 2015 hebben we op het gebied van Logistical Management ons *track record* versterkt en goede resultaten geboekt. Modulair bouwen is voor projecten in afgelegen gebieden zeer aantrekkelijk en Boskalis is hiervoor goed gepositioneerd met het oog op de toekomst. In Australië is afgelopen jaar wederom zeer veel werk verzet met het afleveren van LNG-modules voor zowel het Ichthys-project als het omvangrijke Wheatstone project. Beide projecten lopen nog door tot ver in 2016.

#### Transport & Installatie

In de T&I markt liggen voor Boskalis nog altijd interessante kansen om zijn engineering kennis, ervaring met risicomanagement en zijn brede vloot in te zetten.

**Resultaten:**

Ons T&I *track record* is in 2015 succesvol uitgebreid. Boskalis heeft voor het transport en de installatie van het DolWin Beta platform, de grootste offshore transformator ter wereld een zeer breed spectrum aan diensten ingezet (zie pagina's 28 en 29 voor details over dit project). Daarnaast zijn het afgelopen jaar belangrijke offshore windprojecten aangenomen met een verantwoordelijkheid voor de inkoop, fabricage, transport, installatie en erosiebescherming van de windmolenfunderingen. Om onze T&I positie te versterken is in 2015 geïnvesteerd in de Giant 7. Dit constructieschip met accommodatie en een kraan met 600 ton hijsvermogen zal in 2016 worden ingezet op het Wikinger offshore windparkproject. Begin 2015 is de drijvende bok Asian Hercules III, met een hefvermogen van 5.000 ton, opgeleverd.

Daarnaast blijven wij selectief kijken naar mogelijkheden om onze installatiepropositie te versterken. Wij verwachten dat zich in de huidige turbulente markt naast bedreigingen ook kansen zullen voordoen, zowel voor wat betreft de acquisitie van interessante schepen als bedrijven. Dergelijke kansen zullen we met de nodige voorzichtigheid wegen.

In het licht van de marktvooruitzichten zal kritisch gekeken worden naar de samenstelling van de vloot en de bijbehorende personele bezetting. Met de huidige inzichten is de verwachting dat enkele oudere veelal minder competitieve schepen aan de onderkant van de S-curve uit de vaart genomen zullen worden.

**Towage & Salvage**

Sinds enkele jaren ligt bij Harbour Towage de nadruk op het verder ontwikkelen en uitbouwen van regionale partnerships. Tevens is de aandacht gericht op een efficiënte kosten- en kapitaalstructuur. Boskalis investeert in deze partnerships naar gelang de kansen zich aandienen. Voor Salvage wordt het wereldwijde netwerk van de groep ingezet voor de *emergency response* activiteiten. Ook wordt de expertise van Boskalis op het gebied van engineering, contract- en risicomanagement aangewend bij het opruimen van wrakken.

**Resultaten:**

Het afgelopen jaar zijn wederom grote stappen gezet bij de verdere uitvoering van de strategie voor Harbour Towage. Verdere invulling is gegeven aan de in 2014 gevormde joint venture Saam Smit Towage voor de regio Noord- en Zuid-Amerika. Eind 2015 is kenbaar gemaakt dat de voorgenomen joint venture tussen KOTUG en SMIT voor het gezamenlijk voortzetten van de Europese havensleepactiviteiten nagenoeg rond is.

**Organisatie**

Vanuit de strategie heeft het stroomlijnen van de organisatie prioriteit met als doel het vergroten van de focus op de business mogelijkheden en de klant. Om dit te faciliteren is een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd met drie divisies, elk met eigen operationele ondersteunende functies, zoals tendering, engineering, fleet management en crewing.

**Resultaten:**

De implementatie van het nieuwe divisiemodel is in 2015 voorspoedig verlopen. De Dredging en Offshore Energy divisies zijn fysiek samengebracht met ieder een eigen kantoor op de campus van het hoofdkantoor in Papendrecht. Diverse systemen zijn geharmoniseerd en nieuwe systemen geïmplementeerd, waaronder een centraal personeelsinformatiesysteem en een divisie-overstijgend CRM-systeem. Tevens zijn goede vorderingen gemaakt bij de invoering van een nieuw ERP-systeem. Met de invoering van het divisiemodel en de harmonisatie van systemen is een belangrijk fundament gelegd voor de toekomst.

In de loop van 2016 zullen de organisatorische gevolgen van de reeds genoemde vlootrationalisatie nader worden uitgewerkt. Om te anticiperen op een lager werkaanbod wordt kritisch gekeken naar de vlootsamenstelling. De verwachting is dat bij zowel Dredging als Offshore Energy materieel uit de vaart zal worden genomen met bijbehorende personele gevolgen. Daarnaast zal kritisch gekeken worden naar het verlagen van de kosten van het wereldwijde kantorennetwerk. Dit alles om te anticiperen op de marktontwikkelingen en ervoor zorg te dragen dat Boskalis goed gesteld blijft voor de toekomst.

**Fugro**

Boskalis heeft eind 2014 een strategisch belang verworven in Fugro. De strategie van Boskalis is gericht op de offshore- en (maritieme) infrastructuurmarkten, gebruikmakend van de combinatie van hoogwaardige kennis en maritieme assets. De kernactiviteiten van Fugro sluiten hier uitstekend op aan en wij beschouwen Fugro als een interessant bedrijf. De twee bedrijven hebben veel gemeen op het gebied van assets, kennis, kapitaal-intensiteit, wereldwijde spreiding, klantenbestand en zijn beiden mondiaal leidend in nichemarkten. Wij onderschrijven de in november 2014 aangescherpte strategie van Fugro en hebben in 2015 ons strategisch belang in Fugro uitgebreid van 19,9% naar 28,6%.


**Tot slot**

Boskalis hecht veel waarde aan een sterke balans en streeft bij normale marktomstandigheden naar een verhouding nettoschuld : EBITDA binnen een bandbreedte van 1 tot 1,5. In het licht van de onzekere marktvooruitzichten achten wij het wenselijk een meer conservatieve balansratio aan te houden. De extra solide balans wordt wenselijk geacht vanuit het oogpunt van een prudent financieel beleid maar ook om eventuele kansen in de markt te kunnen benutten, zoals de recent aangekondigde voorgenomen acquisitie van STRABAG Wasserbau en van offshore activiteiten van VolkerWessels. In het verlengde van deze visie is derhalve ook besloten het aandelen-inkoopprogramma tot nader order op te schorten.



Transport van het Hakuryu 12 *jack-up* platform door de Target van Chaguaramas, Trinidad naar Sharjah, Verenigde Arabische Emiraten.

# AANDEELHOUDERS- INFORMATIE



Wij hechten er belang aan dat de waarde van ons aandeel onze prestaties en de ontwikkeling in onze markten voldoende reflecteert. Daarom spannen we ons in om onze stakeholders zo volledig en transparant mogelijk te informeren over onze strategie en het beleid en over de daaruit voortvloeiende financiële prestaties.

## OPEN DIALOOG

Wij hechten grote waarde aan transparante en regelmatige communicatie met onze stakeholders. Tot onze financiële stakeholders rekenen wij bestaande en potentiële aandeelhouders, overige kapitaalverschaffers en hun intermediairs en de media. Wij vinden het belangrijk om hen op een heldere, toegankelijke manier te informeren. Ook de grote Nederlandse en een aantal buitenlandse effectenhuizen en hun analisten die het aandeel Boskalis volgen, rekenen we tot onze financiële stakeholders. Zij streven ernaar hun klanten goed te adviseren en te informeren over ons bedrijf en de algemene ontwikkelingen in de voor ons relevante markten. Vragen van stakeholders beantwoorden wij openhartig; waar mogelijk nemen wij zelf het initiatief om belangrijke kwesties aan te kaarten. Zo nemen we proactief contact op met aandeelhouders na een belangrijke aankondiging.

Met grote beleggers en analisten hebben wij regelmatig contact, onder andere door jaarlijkse bezoeken te organiseren aan projectlocaties of schepen. In 2015 hebben we ruim 300 meetings gehad met beleggers uit Noord- en West-Europa, de Verenigde Staten, Australië en Canada, zowel tijdens roadshows en conferenties als door middel van persoonlijke gesprekken. Gesprekken met beleggers en analisten worden aan de hand van publiek beschikbare presentaties gevoerd en er wordt geen koersgevoelige informatie besproken.

## CORPORATE WEBSITE

Onze corporate website wordt voortdurend geactualiseerd en is een bron van informatie over onze kernactiviteiten en lopende projecten. In de rubriek Investor Relations vinden bezoekers informatie over ons aandeel en andere voor hen relevante ontwikkelingen. Hier zijn ook recente persberichten en het persberichtenarchief te vinden, evenals analisten- en bedrijfspresentaties.

## INFORMATIE OVER HET AANDEEL

Het maatschappelijk kapitaal van Boskalis van EUR 240 miljoen is onderverdeeld in 200 miljoen aandelen, zijnde 150 miljoen gewone aandelen en 50 miljoen cumulatief beschermingspreferente aandelen. Per 1 januari 2015 stonden er 122.937.820 gewone aandelen uit.

Bij het keuzedividend over 2014 heeft 76% van de aandeelhouders gekozen voor stockdividend. Op 9 juni 2015 hebben wij hiervoor 2.689.242 nieuwe gewone aandelen uitgegeven. Voor het resterende aantal benodigde aandelen van 629.123 stuks is gebruik gemaakt van de in 2014 door Boskalis onder het aandelen-inkoopprogramma verkregen aandelen.

Per saldo bestond het geplaatste kapitaal per 31 december 2015 uit 125.627.062 gewone aandelen.

Het aandeel Koninklijke Boskalis Westminster N.V. is genoteerd op Euronext Amsterdam. Daarnaast maakt het aandeel onder meer deel uit van de Euronext Next 150 index en de STOXX Europe 600 Index.

Tickers: Bloomberg: BOKA:NA, Reuters: BOSN.AS

In 2015 werden circa 120 miljoen aandelen Boskalis op Euronext Amsterdam verhandeld (2014: 90 miljoen). Het gemiddelde dagelijkse handelsvolume in 2015 bedroeg ruim 468.000 aandelen. In de loop van 2015 is de koers van het aandeel met 17% gedaald van EUR 45,45 naar EUR 37,63. De marktkapitalisatie is ten opzichte van eind 2014 met 15% afgenomen tot EUR 4,73 miljard.

## AANDEELHOUDERS

Bij Boskalis zijn de volgende aandeelhouders met een kapitaalbelang van 3% of meer bekend per 31 december 2015:

HAL Investments B.V.: 34,99%  
Sprucegrove Investment Management Limited: 5,16%  
Marathon Asset Management: 3,57%  
Oppenheimer Funds, Inc.: 3,07%  
Blackrock Inc.: 3,00%

Naast deze grootaandeelhouders is naar schatting 15% van de aandelen in handen van aandeelhouders in het Verenigd Koninkrijk, 13% in de Verenigde Staten en Canada en de rest in voornamelijk Nederland, Noorwegen, Duitsland, Frankrijk, Zwitserland en Hong Kong.

## DIVIDENDBELEID

Het dividendbeleid van Boskalis heeft als uitgangspunt dat 40% tot 50% van de nettowinst uit gewone bedrijfsvoering beschikbaar wordt gesteld als dividend. Tegelijkertijd streeft Boskalis voor de langere termijn naar een stabiele ontwikkeling van het dividend. Bij de keuze voor de vorm van het dividend (in contanten en/of geheel of gedeeltelijk in aandelen) wordt rekening gehouden met de gewenste balansverhoudingen van de onderneming en de belangen van aandeelhouders.

## FINANCIËLE AGENDA 2016

9 maart	Publicatie jaarcijfers 2015
10 mei	Trading update eerste kwartaal 2016
10 mei	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
12 mei	Aandeel noteert ex-dividend
13 mei	Registratiedatum voor dividendgerechtigdheid (na sluiting beurs)
27 mei	Uiterste datum bekendmaking dividendvoorkeur
1 juni	Vaststelling en publicatie van het keuzedividend aan de hand van gemiddelde beurskoersen op 30 en 31 mei en 1 juni (na sluiting beurs)
3 juni	Betaalbaarstelling dividend en levering aandelen
18 augustus	Publicatie halfjaarcijfers 2016
11 november	Trading update derde kwartaal 2016

# UITBREIDING SUEZKANAAL: LOGISTIEKE EN ORGANISATORISCHE KRACHTTOER

Nooit eerder werd op een baggerproject zoveel materieel ingezet als bij de uitbreiding van het Suezkanaal. Nog nooit was de tijdsdruk zo groot, en nimmer werden op een project zulke hoge productievolumes behaald. In Egypte werd de omvang van het project zelfs vergeleken met de bouw van de piramides. "Planning, organisatie en logistiek waren de grootste uitdagingen," zegt Bas van Bemmelen, Director Area Midden van Boskalis' Dredging divisie.



Precies volgens planning werd, onder wereldwijde belangstelling, het nieuwe Suezkanaal op 6 augustus 2015 officieel geopend door de Egyptische president Al-Sisi. Over een afstand van 52 kilometer werd in slechts negen maanden het kanaal verdiept tot -24 meter, met een breedte variërend van 200 tot 400 meter. Het grootste deel van het project, de aanleg van een kanaal met een lengte van circa 35 kilometer evenwijdig aan het bestaande kanaal, werd uitgevoerd door een consortium van Boskalis en drie partners.

## INDRUKWEKKEND

"Zeker voor een baggerwerk was het een omvangrijke opdracht, met een contractwaarde voor het consortium van USD 1,5 miljard, waarvan het aandeel van Boskalis USD 375 miljoen bedroeg," zegt Van Bemmelen. "Boskalis heeft van meet af aan een leidende rol gespeeld bij de uitvoering van het project." Met producties van meer dan 1,4 miljoen kubieke meters per dag, een totaal gebaggerd volume van 220 miljoen kubieke meters en met circa tweeduizend medewerkers van 45 verschillende nationaliteiten aan het werk is het Suezproject onbetwist een van de meest indrukwekkende baggerwerken uit de geschiedenis. "Ter vergelijking: op Maasvlakte 2 – de grootschalige uitbreiding van de haven van Rotterdam – ging het om 240 miljoen m<sup>3</sup> in drie jaar," zegt Van Bemmelen. "Planning, organisatie en logistiek waren op dit project de grootste uitdagingen."

Baggerwerkzaamheden door de snijkopzuiger Phoenix I ondersteund door de multicat BKM103 nabij het accommodatieschip Ocean Majesty.



## TRANSPORT EN LOGISTIEK

Om de klus te klaren werden 21 snijkopzuigers ingezet (waaronder de Cyrus II, Phoenix I, Edax en Jokra van Boskalis) en vijf sleephopperzuigers, waarvan drie van Boskalis: Coastway, Barent Zanen en Oranje. Ruim 400 collega's van Boskalis hebben een bijdrage geleverd aan het project. "De snelheid waarmee in korte tijd een enorme hoeveelheid baggermaterieel moest worden gemobiliseerd was ongekend. Het in allerijl organiseren van meer dan vijftig omvangrijke transporten met baggerunits, en het vervoer van 80 kilometer pijpleiding en een arsenaal aan kleiner materieel was voor onze afdeling Mobilisatie een logistiek hoogstandje," zegt Van Bemmelen.

Er werd optimaal gebruikgemaakt van de vele vervoersmogelijkheden van Boskalis, waarbij met succes werd getracht zoveel mogelijk transporten te combineren. Vanuit Rotterdam werden met het transportschip Trustee van Dockwise in één transport vijf grote baggerunits naar Egypte verscheept. Dockwise verzorgde tijdens de mobilisatie en de demobilisatie in totaal acht transporten van baggerschepen en ander materieel van zowel Boskalis, consortiumpartners als baggerbedrijven die werkten aan de andere delen van het kanaal. Hiervoor werden de transportschepen Dockwise Vanguard, Mighty Servant 3, Black Marlin, Triumph en Tern ingezet. Een belangrijke rol was voorts weggelegd voor de afdeling Transport, die vanuit het distributiecentrum in Moerdijk de bevoorrading van het project verzorgde.

## TIJDSDRUK

"De productieplanning van de baggerschepen was een complexe puzzel. Door het baggermaterieel slim in te zetten zijn we erin geslaagd het maximale rendement te behalen. De allesbepalende factor was de tijdsdruk," vervolgt Van Bemmelen.

"Een grote zorg was de vraag of de lokale aannemers op tijd klaar zouden zijn met het drooggrondverzet. Ons tracé liep dwars door de Sinaiwoestijn, die op sommige plekken 20 meter boven zeeniveau ligt. Er moest 200 miljoen kubieke meter grond verwijderd worden door lokale bedrijven, die het terrein af moesten graven tot een niveau van 1 meter boven de zeespiegel alvorens de baggerwerkzaamheden konden aanvangen. Al dat materiaal werd parallel aan ons tracé gestort. Aan weerszijden werden bergen zand opgeworpen van 200 meter breed en 40 meter hoog. Die 'piramides van zand' bemoeilijkten de afwatering op het stort, en de steile hellingen maakten het voor onze stortploegen erg lastig pijpleidingen aan te leggen. Zodra de lokale aannemers een terrein vrijgaven kwamen we in actie. Wij zorgden ervoor dat storten, landleidingen, walaansluitingen en afwateringen in gereedheid waren en begonnen met de *pre-dredge* surveys, die uitgevoerd moesten worden voordat de snijkopzuigers konden beginnen. Aangezien op het project gekozen was voor het surveysysteem van Boskalis werd het merendeel van de surveytaken uitgevoerd door surveyors van Boskalis."

## 80 PIRAMIDES AAN ZAND

"Al met al hebben we in amper negen maanden tachtig piramides van Gizeh aan zand verplaatst. Dat is nog nooit vertoond," besluit Van Bemmelen. "We hebben het werk tot op de dag nauwkeurig kunnen plannen, en het was een geweldig moment toen we klaar waren met de laatste kubieke meters." De demobilisatie van materieel, pijpleidingen, reserveonderdelen, containers en werkplaatsen was de laatste grote logistieke uitdaging, die eind oktober 2015 met succes werd afgerond.

---

# VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN







# VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen wil alle werknemers en de Raad van Bestuur van Boskalis bedanken voor de enorme inzet die zij in 2015 hebben getoond. De Raad complimenteert hen met de behaalde goede resultaten.

In overeenstemming met artikel 27 van de statuten van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. biedt de Raad van Commissarissen het jaarverslag 2015 aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan. Het jaarverslag, met daarin opgenomen het bestuursverslag, de bestuurdersverklaring en de jaarrekening, is door de Raad van Bestuur opgemaakt. De jaarrekening gaat vergezeld van de controleverklaring van de externe accountant, Ernst & Young Accountants LLP, welke is opgenomen in dit verslag op pagina 130 tot en met pagina 134.

Wij stellen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor:

- De jaarrekening, waarin opgenomen het voorstel tot winstbestemming, vast te stellen;
- De leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor hun bestuur over het jaar 2015;
- De leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor hun toezicht op het bestuur over het jaar 2015; en
- Een dividend uit te keren aan aandeelhouders van EUR 1,60 per gewoon aandeel in de vorm van gewone aandelen, tenzij een aandeelhouder het verkiest een uitkering in contanten te willen ontvangen.

## SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur bestond in het begin van het verslagjaar 2015 uit vier leden. Op 12 mei 2015 is de heer Baartmans, na kennisgeving van het voornemen daartoe aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, door de Raad van Commissarissen herbenoemd als lid van de Raad van Bestuur voor een periode van vier jaar. De samenstelling van de Raad van Bestuur is in het verslagjaar niet gewijzigd. De heer Verhoeven zal vanwege pensionering op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 10 mei 2016 zijn functie als lid van de Raad van Bestuur neerleggen. De Raad van Bestuur zal vanaf dat moment uit drie leden bestaan.

## SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen bestond in 2015 uit zes leden. Op 12 mei 2015 is op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de heer Kramer teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen. Op voordracht van de Raad van Commissarissen is de benoeming van de heer Van der Veer aan de orde geweest. De heer Van der Veer is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders met volle steun van de Ondernemingsraad benoemd als lid van de Raad van Commissarissen voor een periode van vier jaar. Voorts is op deze vergadering de herbenoeming van de heren Hessels, Van Wiechen en Van Woudenberg behandeld. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft deze drie commissarissen, wederom met de volle steun van de Ondernemingsraad, herbenoemd voor een periode van vier jaar.

## WERKZAAMHEDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen heeft vijf maal regulier vergaderd met de Raad van Bestuur van de onderneming en tweemaal ingelast en telefonisch. Het aanwezigheidspercentage van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen is 100 procent. Voorts heeft de Raad van Commissarissen diverse malen overleg gepleegd buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur en is er regelmatig telefonisch en één op één contact geweest tussen de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de voorzitter van de Raad van Bestuur. Er zijn in het verslagjaar geen commissarissen afwezig geweest bij agendapunten vanwege mogelijke tegenstrijdige belangen. De Raad van Commissarissen heeft de besprekingen van de jaarresultaten en halfjaarresultaten gevoerd in de aanwezigheid van de externe accountant, Ernst & Young Accountants LLP.

De Raad van Commissarissen heeft als vaste agendapunten de behandeling van de volgende onderwerpen op de agenda staan: de ontwikkeling van de resultaten, de balans, het veiligheidsbeleid alsmede de branche- en marktontwikkelingen.

In het kader van de marktontwikkelingen worden de orderportefeuille en de potentiële grote projecten alsmede de gang van zaken van belangrijke aangenomen werken besproken. In het verslagjaar zijn onder andere de effecten van de daling van de olieprijs op de vennootschap aan de orde geweest alsmede het aannemen van grote projecten als het windmolenpark Veja Mate in Duitsland, de landaanwinning voor Pluit City in Jakarta, Indonesië en de projecten Marker Wadden en Markermeerdijken in Nederland. Daarnaast is stilgestaan bij de uitvoering van projecten zoals de uitbreiding van het Suezkanaal in Egypte, de havenontwikkeling Porto Açu in Brazilië, het transport van het Goliat platform, het Wheatstone LNG project in Australië, de wrakopruijing van de Baltic Ace in de Noordzee en het Perro Negro platform in Angola. Voorts zijn de afwikkeleffecten van projecten die reeds in een eerder stadium technisch afgerond waren, zoals het Gorgon project in Australië, aan de orde geweest. Daarbij heeft de Raad van Commissarissen bij de behandeling van deze projecten aandacht besteed aan de diverse operationele, geopolitieke, maatschappelijke, milieu- en financiële risico's en de eventuele door de Raad van Bestuur getroffen voorzieningen getoetst.

In 2015 heeft de Raad van Commissarissen aandacht gehad voor het budget, de liquiditeit, acquisitie en (des-)investeringsvoorstellen, de organisatiestructuur evenals het personeelsbeleid. Specifieke aandacht is besteed aan het beleid van de onderneming op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu, alsmede de maatschappelijke aspecten van het ondernemen.

Ten aanzien van het inkoopbeleid en het managementontwikkelings- en opvolgingsbeleid heeft de Raad van

Commissarissen presentaties gehad van senior managers binnen het bedrijf om zich op de hoogte te stellen van de gang van zaken op deze terreinen.

Voorts is er aandacht geweest voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en heeft de Raad van Commissarissen het Corporate Social Responsibility verslag van Boskalis uitgebreid behandeld.

De Raad van Commissarissen heeft de strategie van de onderneming en de daarbij behorende risico's doorgenomen. In het verslagjaar is de uitvoering van het Corporate Business Plan 2014-2016 uitgebreid aan de orde geweest, waarbij met name aandacht is geweest voor de nieuwe organisatorische indeling van de onderneming in de divisies Dredging & Inland Infra, Offshore Energy en Towage & Salvage en het versterken en harmoniseren van de processen en systemen binnen de organisatie, onder andere op financieel gebied. In dat kader is ook de voortgang van het project Kwaliteit besproken dat ziet op de verdere verbetering van het kwaliteitsmanagementsysteem.

De opzet en werking van de aan de strategie gekoppelde interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn periodiek door de Auditcommissie geëvalueerd en met de Raad van Commissarissen besproken. In het verslagjaar zijn geen significante wijzigingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen aangebracht. Voor een toelichting op het risicomangement van de onderneming wordt verwezen naar de pagina's 49 tot en met 54 van het jaarverslag.

In 2015 heeft de Raad van Commissarissen stilgestaan bij de verkoop van het bedrijfsonderdeel De Jong, verantwoordelijk voor wegonderhoud, en de voorgenomen transacties om de respectievelijke havensleepactiviteiten van SMIT en KOTUG in Duitsland, Nederland, België en het Verenigd Koninkrijk gezamenlijk voort te zetten en de baggeractiviteiten en -materieel van STRABAG Wasserbau over te nemen. Daarnaast heeft de vergadering aandacht besteed aan de mogelijke overname van offshore activiteiten van VolkerWessels en de desinvestering van SMIT Amandla Marine in Zuid-Afrika.

Voorts is er veel aandacht geweest voor de opbouw van het strategisch langetermijn belang in Fugro N.V. De activiteiten van Fugro passen in de strategie van de onderneming en sluiten goed aan op die van Boskalis.

In het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen ook het door de Raad van Bestuur voorgestelde inkoopprogramma voor het verwerven van eigen aandelen in de vennootschap aan de orde gehad. Gezien de veranderde marktomstandigheden is op 11 maart 2015 besloten om de uitvoering van het aandeleninkoopprogramma op te schorten.

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar een werkbezoek gebracht aan Hamburg, Duitsland. Tijdens dat bezoek heeft de Raad van Commissarissen zich op de hoogte gesteld van de activiteiten van de diverse bedrijfsonderdelen van Boskalis in Duitsland op het gebied van baggeren en infrastructuur, de aanleg van windmolenparken en munitieruiming. Daarbij is uitgebreid aandacht besteed aan de marktontwikkelingen en mogelijke nieuwe projecten in de regio. Voorts heeft de Raad van Commissarissen een bezoek gebracht aan het onderhoudsbaggerproject voor de rivier de Elbe. Daarnaast heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen begin augustus samen met een lid van de Raad van Bestuur de opening van de uitbreiding van het Suezkanaal bijgewoond.

Een aantal commissarissen heeft met de Ondernemingsraad de resultaten, de strategie van de onderneming, de marktontwikkeling, de vorming van de voorgenomen joint venture met KOTUG alsmede de stand van zaken met betrekking tot de deelneming in Fugro besproken.

De Raad van Commissarissen heeft drie kerncommissies, te weten de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Selectie- en Benoemingscommissie. Deze hebben als volgt uitvoering gegeven aan hun taken:

#### **AUDITCOMMISSIE**

##### **Leden Auditcommissie**

De Auditcommissie bestond aan het begin van het verslagjaar uit drie leden: de heer Niggebrugge (voorzitter), de heer Van Wiechen en de heer Hessels. Op 19 augustus 2015 is de heer Hessels teruggetreden als lid van de Auditcommissie. De heer Van der Veer heeft hem opgevolgd. De heer Niggebrugge vervult de rol van financieel expert in de Auditcommissie.

#### **Taken en verantwoordelijkheden Auditcommissie**

De belangrijkste taken van de Auditcommissie zijn het adviseren van de Raad van Commissarissen ten aanzien van:

- Het houden van toezicht en controle op, en het adviseren van de Raad van Bestuur omtrent de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en toezicht op de werking van gedragscodes.
- Toezicht op de financiële informatieverschaffing door de vennootschap, de tax planning, de toepassing van informatie en communicatie en communicatietechnologie en de financiering van de vennootschap.
- Het onderhouden van regelmatige contacten met en het toezicht op de relatie met de externe accountant alsmede de naleving en opvolging van de aanbevelingen van de externe accountant.
- Het doen van een voordracht tot benoeming van de externe accountant aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.
- De jaarrekening, de jaarlijkse begroting en belangrijke kapitaalinvesteringen van de vennootschap.
- Toezicht op het functioneren van de interne auditfunctie.

#### **Activiteiten 2015**

In het verslagjaar 2015 is de Auditcommissie driemaal voltallig bijeengewees. In de vergaderingen zijn onder meer de volgende reguliere onderwerpen aan de orde gekomen: de jaarrekening 2014, de (tussentijdse) financiële verslaglegging over het boekjaar 2015, het resultaat met betrekking tot grote projecten en operationele activiteiten, ontwikkelingen binnen de IFRS regelgeving, risicomangement en -beheersing, ontwikkelingen in de orderportefeuille, kostenbeheersing, koersontwikkelingen en de financiering en liquiditeit van de onderneming.

Eveneens zijn de effecten van de situatie op de financiële markten, verzekeringszaken, de fiscale positie van de onderneming, de



interne controle en administratieve organisatie en de relevante wet- en regelgeving aan de orde geweest, alsmede de Corporate Governance Code. Tevens is de opvolging van de door de accountant in het kader van de controle van de jaarrekening 2014 uitgebrachte Management Letter besproken.

Daarnaast heeft de Auditcommissie meer specifiek aandacht besteed aan het opschorten van het aandeleninkoopprogramma, de financiële verantwoording van het strategische belang in Fugro N.V., de toepassing van procedures in het kader van de anticorruptiewetgeving en de invoering van nieuwe agentencontracten, onder andere bij deelnemingen van de vennootschap.

Ook het gebruikmaken van de optie tot verlenging van de *revolving credit facility* met één jaar tot 2020 is besproken.

Ook de projecten op het gebied van de verdere versterking en integratie van de accounting en rapportagesystemen binnen het concern alsmede de beheersing van interne financiële processen hebben in het kader van de in recente jaren gedane overnames en de nieuwe divisiestructuur extra aandacht gehad. Hierbij zijn ook de ICT systemen besproken en is met name stilgestaan bij de continuïteit en security van de gegevensverwerking.

In de Auditcommissie zijn met de interne auditor de in 2015 door de interne auditor uitgevoerde werkzaamheden besproken, alsmede het interne auditplan voor 2016. Voorts zijn een door een externe partij uitgevoerde evaluatie van de interne auditfunctie, alsmede de herziene interne Audit Charter aan de orde geweest.

Naast de voorzitter van de Raad van Bestuur en de Chief Financial Officer zijn de Concern Controller en de externe accountant bij de vergaderingen van de Auditcommissie aanwezig geweest.

Met de externe accountant is in het verslagjaar eveneens vergaderd buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur van de onderneming. De Auditcommissie heeft met de externe accountant de vergoedingen voor de controle alsmede de aanpak van de controle besproken. Voorts heeft de Auditcommissie de onafhankelijkheid van de externe accountant vastgesteld.

Van de vergaderingen en de bevindingen van de Auditcommissie is verslag gedaan aan de voltallige Raad van Commissarissen.

## **REMUNERATIECOMMISSIE**

### **Leden Remuneratiecommissie**

De Remuneratiecommissie bestaat uit twee leden met de heer Van Woudenberg als voorzitter. De heer Kramer heeft tot 12 mei 2015 gefungeerd als lid van de Remuneratiecommissie. Per diezelfde datum heeft de Raad van Commissarissen de heer Niggebrugge in zijn plaats benoemd.

De Remuneratiecommissie maakt regelmatig gebruik van de diensten van een door de Raad van Commissarissen gecontracteerde onafhankelijke beloningsadviseur en heeft zich ervan vergewist dat deze beloningsadviseur geen advies verstrekt aan de leden van de Raad van Bestuur.

### **Taken en verantwoordelijkheden Remuneratiecommissie**

De Remuneratiecommissie heeft de volgende taken:

- Het doen van voorstellen aan de Raad van Commissarissen inzake het te voeren beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur. Het beleid wordt ter goedkeuring aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd.
- Het onderzoeken of het vastgestelde beloningsbeleid nog altijd actueel is, en indien nodig beleidsaanpassingen voorstellen.
- Het doen van voorstellen aan de Raad van Commissarissen inzake de beloning van individuele leden van de Raad van Bestuur (een en ander binnen het door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgestelde beloningsbeleid).
- Het opmaken van het remuneratierapport over het gevoerde beloningsbeleid, zoals vast te stellen door de Raad van Commissarissen.

### **Activiteiten 2015**

Gedurende 2015 is de Remuneratiecommissie driemaal bijeengewees, waarbij beide leden steeds de vergaderingen hebben bijgewoond. Aanvullend heeft de Commissie buiten de vergaderingen om regelmatig overleg gevoerd. De activiteiten van de Remuneratiecommissie zijn nader uiteengezet in het Remuneratierapport 2015 ([www.boskalis.com](http://www.boskalis.com)).

Van de vergaderingen en de bevindingen van de Remuneratiecommissie is verslag gedaan aan de voltallige Raad van Commissarissen.

### **Beloningsbeleid Raad van Bestuur**

Het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur is op 21 januari 2011 door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgesteld. Het beloningsbeleid sluit aan op de strategie en kernwaarden van Boskalis, waarbij langetermijn oriëntatie en continuïteit centraal staan en Boskalis de belangen van zowel aandeelhouders, klanten, medewerkers als de 'brede omgeving' meeweegt. Het beloningsbeleid is gedurende 2015 uitgevoerd overeenkomstig het beloningsbeleid zoals vastgesteld door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De integrale tekst van het beloningsbeleid is te vinden op de Boskalis website.

De Remuneratiecommissie heeft zoals periodiek te doen gebruikelijk een externe beloningsadviseur opdracht gegeven een beloningsonderzoek uit te voeren om te bezien of de beloningsniveaus van de leden van de Raad van Bestuur zich voldoende concurrerend verhouden tot de representatieve arbeidsmarkt. In dat kader is de arbeidsmarktreferentiegroep herzien vanwege een aantal wijzigingen van de status van de daarin opgenomen bedrijven.

Bij het uitgevoerde beloningsonderzoek is de huidige beloning van de leden van de Raad van Bestuur vergeleken met de bezoldiging bij deze arbeidsmarktreferentiegroep. Daaruit is gebleken dat de leden van de Raad van Bestuur een passend vast basissalaris ontvangen.

Het totale directe beloningspakket van de leden van de Raad van Bestuur bevindt zich echter onder de mediaan van de arbeidsmarktreferentiegroep. Dit wordt veroorzaakt door een lager variabel kortetermijnelement en vooral een lager variabel langetermijnelement.

Ondanks de bij het beloningsonderzoek geconstateerde afwijkingen in de beide variabele beloningselementen heeft de Remuneratiecommissie, met het oog op de snel veranderende marktdynamiek, de Raad van Commissarissen voorgesteld het bestaande beloningsbeleid thans niet aan te passen. In 2017 zal onderhavig beleid opnieuw worden geëvalueerd in het licht van de ontwikkelingen en de omstandigheden op dat moment. De Raad van Commissarissen heeft deze voorstellen overgenomen.

### **Beloningsbeleid voor de Raad van Commissarissen**

Het beloningsbeleid voor de Raad van Commissarissen is op 10 mei 2012 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgesteld. In het verslagjaar is het beloningsbeleid conform het vastgestelde beleid uitgevoerd. Het Remuneratierapport 2015 is te vinden op de website.

### **SELECTIE- EN BENOEMINGSCOMMISSIE**

#### **Leden Selectie- en Benoemingscommissie**

De Selectie- en Benoemingscommissie bestaat uit twee leden met de heer Hessels als voorzitter. De heer Van Woudenberg heeft tot 19 augustus 2015 als lid van deze commissie gefungeerd. Op 19 augustus heeft de Raad van Commissarissen de heer Van Wiechen in zijn plaats als lid van de Selectie- en Benoemingscommissie benoemd.

#### **Taken en verantwoordelijkheden Selectie- en Benoemingscommissie**

De taken van de Selectie- en Benoemingscommissie betreffen de volgende onderwerpen:

- Het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake commissarissen en bestuurders van de vennootschap.
- De periodieke beoordeling van omvang en samenstelling van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en het opstellen van de Profielschets.
- De periodieke beoordeling van het functioneren van de individuele commissarissen en bestuurders en het daarover rapporteren aan de Raad van Commissarissen.
- Het doen van voorstellen voor (her)benoemingen.
- Het toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management van de vennootschap.

#### **Activiteiten 2015**

In 2015 is de Selectie- en Benoemingscommissie eenmaal voltallig in vergadering bijeen geweest. Daarnaast heeft de Commissie meermalen telefonisch beraad gehouden. De Selectie- en Benoemingscommissie heeft in het verslagjaar overleg gepleegd over een evenwichtige samenstelling van en het opvolgingsbeleid voor de Raad van Bestuur en de samenstelling en omvang van de Raad van Commissarissen, met inachtneming van de Profielschets en het rooster van affreden.

Op grond van het rooster van affreden van de Raad van Commissarissen was de benoemingstermijn van de heren Hessels, Van Wiechen en Van Woudenberg in 2015 afgelopen. De Raad van Commissarissen heeft de aandeelhouders en de Ondernemingsraad gelijktijdig over het ontstaan van deze vacatures geïnformeerd. De heren Hessels, Van Wiechen en Van Woudenberg hebben te kennen gegeven beschikbaar te zijn voor herbenoeming. De Raad van Commissarissen heeft de heren

Hessels, Van Wiechen en Van Woudenberg voorgedragen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter herbenoeming als lid van de Raad van Commissarissen. De voordracht tot herbenoeming was gestoeld op het feit dat de heren Hessels, Van Wiechen en Van Woudenberg een uitgebreide bestuurlijke ervaring hebben als lid van de Raad van Commissarissen en de deskundige wijze waarop zij invulling geven aan dat lidmaatschap. De aanbeveling om de heren Hessels en Van Wiechen te herbenoemen was conform de wet en de statuten van de vennootschap. De Ondernemingsraad steunde de voordracht tot herbenoeming van de heren Hessels en Van Wiechen ten volle. De aanbeveling om de heer Van Woudenberg te herbenoemen was conform de wet en de statuten van de vennootschap, waarin is voorgeschreven dat de Raad van Commissarissen een door de Ondernemingsraad aanbevolen persoon op de voordracht plaatst voor een derde van het aantal leden van de Raad van Commissarissen. De Ondernemingsraad steunde de voordracht tot herbenoeming van de heer Van Woudenberg ten volle. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de heren Hessels, Van Wiechen en Van Woudenberg op 12 mei 2015 voor een periode van vier jaar herbenoemd tot aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2019.

In het verslagjaar is de heer Kramer teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen. De Selectie- en Benoemingscommissie heeft daarop de omvang en de samenstelling van de Raad van Commissarissen opnieuw beoordeeld in het licht van de strategie van de vennootschap en de Profielschets van de Raad van Commissarissen, met als conclusie dat de huidige omvang van de Raad van Commissarissen uitstekend voldeed, maar de Raad van Commissarissen ten aanzien van operationele kennis op het gebied van olie en gas versterking behoefde. De Raad van Commissarissen heeft gelijktijdig de aandeelhouders en de Ondernemingsraad op de hoogte gesteld van het ontstaan van deze vacature. De Selectie- en Benoemingscommissie heeft vervolgens de heer Van der Veer bereid gevonden om deze vacature te vervullen. De Raad van Commissarissen heeft deze voordracht van de Selectie- en Benoemingscommissie overgenomen en heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 12 mei 2015 voorgesteld om de heer Van der Veer voor een periode van vier jaar tot aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2019 te benoemen gezien zijn brede internationale bestuurlijke ervaring die hij heeft opgedaan bij één van de grootste olie- en gasbedrijven ter wereld. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft dit voorstel aangenomen.

De vennootschap heeft voor de heer Van der Veer in het verslagjaar een introductieprogramma over de vennootschap verzorgd.

Voorts is de herbenoeming van de heer Baartmans als lid van de Raad van Bestuur aan de orde geweest. De heer Baartmans is voor de eerste maal als zodanig benoemd in 2007. De Raad van Commissarissen heeft het voorstel van de Selectie- en Benoemingscommissie tot herbenoeming overgenomen vanwege de ervaring van de heer Baartmans en de deskundige en gedegen wijze waarop hij invulling geeft aan zijn functie. De Raad van Commissarissen heeft na daartoe het oordeel gevraagd te hebben aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de heer Baartmans op 12 mei 2015 voor een periode van vier jaar tot

aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2019 herbenoemd als lid van de Raad van Bestuur.

Van de vergadering en de bevindingen van de Selectie- en Benoemingscommissie is verslag gedaan aan de voltallige Raad van Commissarissen.

### NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE

Sinds de invoering van de Nederlandse Corporate Governance Code (de "Code") in 2004 worden tijdens vergaderingen van de Raad van Commissarissen de in de Code verwoorde beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice-bepalingen regelmatig aan de orde gesteld. De hoofdlijnen van het Corporate Governance-beleid bij Boskalis staan vermeld op de pagina's 58 en 59 van dit jaarverslag.

Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen is voldaan aan het in de Code bepaalde ten aanzien van de onafhankelijkheid van de commissarissen. De heer van Wiechen wordt als niet-onafhankelijk in de zin van de Code beschouwd.

Buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur heeft de Raad van Commissarissen het functioneren van de Raad van Bestuur besproken. Daarnaast is het functioneren van de Raad van Commissarissen, de voorzitter van de Raad van Commissarissen, de drie Commissies en de individuele commissarissen besproken tegen de achtergrond van de Profielschets. Deze evaluatie heeft

plaatsgevonden door middel van een questionnaire en collectieve en bilaterale gesprekken tussen de leden van de Raad van Commissarissen, de voorzitter van de Raad van Commissarissen en de voorzitter van de Raad van Bestuur. Naar haar oordeel functioneert de Raad van Commissarissen goed.

De Raad van Commissarissen wil de werknemers en de Raad van Bestuur van Boskalis bedanken voor de enorme inzet die zij in 2015 hebben getoond. De Raad complimenteert hen met de behaalde goede resultaten.

Papendrecht / Sliedrecht, 8 maart 2016

Raad van Commissarissen

mr. J.M. Hessels, voorzitter

H.J. Hazewinkel RA, vicevoorzitter

drs. M. Niggebrugge

drs. ir. J. van der Veer

drs. J.N. van Wiechen

mr. C. van Woudenberg

Grondverzetwerkzaamheden op het SAAone project (snelweg A1-A6) in Nederland.



# DOLWIN2 PROJECT: TOONBEELD VAN SYNERGIE



Coördinatie van de installatiewerkzaamheden van het grootste offshore transformatorplatform ter wereld, steenstorten, transporten door Dockwise en Fairmount, surveydiensten, verankering, ballasten: onder regie van de Offshore Energy divisie hebben diverse bedrijfsonderdelen een onmiskenbaar 'Boskalis-stempel' gezet op de installatie van het platform DolWin Beta voor de Duitse kust.

Het HVDC-platform DolWin Beta is een enorme transformator met een gewicht van 15.000 ton. Het heeft de afmetingen van een voetbalveld en een hoogte van 90 meter. Met een vermogen van meer dan 900 MW levert dit platform voldoende energie om een grote stad van stroom te voorzien. Het platform zet de wisselstroom van verschillende offshore windmolenparken om in gelijkstroom, die met exportkabels naar het vasteland wordt getransporteerd. Geconstrueerd als een drijvend, halfafzinkbaar object werd het platform geïnstalleerd op een projectlocatie die zich 45 kilometer uit de kust van Noord-Duitsland bevindt, in een waterdiepte van 30 meter. Het platform rust op zes kolommen die worden gedragen door twee enorme pontons. Deze kolommen en pontons werden tijdens de installatie geballast met steen. In opdracht van Aibel, ABB en eindklant TenneT was Boskalis verantwoordelijk voor de uitvoering van een scala aan werkzaamheden.





Ballasten van de poten van het DolWin Beta platform door de Rockpiper en het installeren van betonnen matrassen met behulp van de Protea.

## FLEXIBEL EN VEELZIJDIG

“In logistiek en technisch opzicht was dit een uitermate complex en veeleisend project. Voor ons was het een prima gelegenheid om de flexibiliteit en de veelzijdigheid van Boskalis te demonstreren,” zegt Dirkjan van den Boom, Regional Manager Subsea Contracting bij Boskalis. De betrokkenheid van Boskalis startte in 2014, toen vijf sleepboten van Boskalis joint venture Smit Lamnalco het platform 38 kilometer uit de kust van Dubai brachten. Daar werd het platform aan boord genomen door het halfafzinkbare zwaar transportschip Dockwise Mighty Servant 1 voor het transport naar Haugesund in Noorwegen, waar het verder werd afgebouwd. Rond dezelfde tijd voerde het valpijpschip Rockpiper steenstortwerk uit op de projectlocatie om de zeebodem voor te bereiden op de installatie van het platform. Na uitvoerige calculaties door een team van engineers startte in de zomer van 2015 een 15-man sterk projectteam met het vervolgtraject. “De eerste fase van de projectuitvoering vond plaats in augustus en bestond uit de *tow-out* met *Anchor Handling Tugs (AHT's)*,” vertelt Van den Boom. “Dit betrof het transport van het platform vanuit Noorwegen naar de projectlocatie door de zware AHT's Fairmount Expedition en Fairmount Sherpa. Gelijktijdig met dit transport hebben we op de projectlocatie het ankerpatroon op de zeebodem aangebracht met de Union Sovereign en de Fairmount Alpine.”

## SNEL EN SUCCESVOL

“Na aankomst van het platform op de locatie hebben we vier van onze AHT's ingezet om het platform op de juiste positie op de zeebodem te fixeren, terwijl de poten werden gevuld met water. Dit deel van de operatie is zeer snel en succesvol afgerond.” Direct aansluitend volgde de uitvoering van de volgende fase, bestaande uit het ballasten van de poten van het platform. Om de constructie bestand te maken tegen zware stormen werden de poten opgevuld met 60.000 ton steen. “Hiervoor hebben we ons valpijpschip Rockpiper ingezet, uitgerust met een door Boskalis ontwikkelde ballastmodule,” zegt Van den Boom. De uit Noorwegen afkomstige stenen werden door de Rockpiper gemengd met water en in de poten gepompt. Vervolgens werd het valpijpschip Seahorse ingezet voor het aanbrengen van nog eens 10.000 ton steen, ter voorkoming van erosie van de zeebodem rond de poten (*scour protection*). “We hebben voor de Seahorse gekozen omdat dit schip is uitgerust met een schuin aflopende valpijpininstallatie. Daarmee konden de stenen op precies de juiste plaats rond het platform worden aangebracht,” legt Van den Boom uit.

## EXTRA BESCHERMING

Sluitstuk van de operatie was het aanbrengen van een extra *scour protection* rond de *bellmouths*. Dit zijn de openingen die zich aan weerszijden van de onderzijde van het platform bevinden voor de koppeling met de *infield*- en exportkabels. Om deze verbindingpunten te beschermen werden 22 betonnen matrassen van 6 bij 3 meter aangebracht. Deze matrassen werden speciaal voor dit doel ontworpen en vervaardigd in Schotland. “Om beschadiging van de *bellmouths* te voorkomen moesten de matrassen met uiterste precisie worden gepositioneerd,” vertelt Van den Boom. “Na uitgebreide tests hebben we besloten deze taak uit te voeren met een van onze *Remotely Operated Vehicles*, aangestuurd vanaf het *Diving Support Vessel* Protea. Zo konden we ook dit deel van het project in eigen beheer en met eigen materieel uitvoeren. We hebben op dit project aangetoond dat we letterlijk alles in huis hebben,” besluit Van den Boom.

---

# BESTUURS- VERSLAG





---

**32**      **FINANCIËLE GANG  
VAN ZAKEN**

---

**44**      **ORGANISATORISCHE  
ONTWIKKELINGEN**

---

**48**      **CORPORATE SOCIAL  
RESPONSIBILITY**

---

**49**      **RISICIBEHEER**

---

**58**      **CORPORATE  
GOVERNANCE**

---

**60**      **VOORUITZICHTEN**

---

**61**      **BESTUURDERS-  
VERKLARING**

# FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

Koninklijke Boskalis Westminster N.V. (Boskalis) heeft over 2015 een nettowinst behaald van EUR 440 miljoen (2014: EUR 490 miljoen).

De omzet is met 2,3 procent toegenomen tot EUR 3,24 miljard (2014: EUR 3,17 miljard). Gecorrigeerd voor (de)consolidatie- en valutaffecten was de omzet stabiel.

De EBITDA is uitgekomen op EUR 885 miljoen en het bedrijfsresultaat (EBIT) bedroeg EUR 563 miljoen (2014 EBITDA: EUR 946 miljoen en EBIT: EUR 652 miljoen).

Operationeel gezien was het resultaat over 2015 zelfs nog beter dan het recordresultaat van 2014. Toen was sprake van een groot aantal bijzondere posten van per saldo EUR 200 miljoen voor belastingen.

Bij Dredging & Inland Infra was sprake van een hoge vlootbezetting, en goede resultaten op de projecten in uitvoering. Het omvangrijke en in 2015 succesvol afgeronde Suezkanaalproject heeft in belangrijke mate aan de omzet en het resultaat bijgedragen.

Voor Offshore Energy is het jaar eveneens goed verlopen en ondanks de verslechterde marktomstandigheden is het resultaat licht toegenomen, mede geholpen door de sterke US dollar. Het goede resultaat werd gedreven door een goede bezetting van het materieel en goede projectresultaten.

Bij Towage & Salvage nam het resultaat in vergelijking met vorig jaar per saldo af, met name als gevolg van deconsolidatie-effecten bij Towage. Salvage heeft een operationeel zeer druk en succesvol jaar afgesloten.

De orderportefeuille is afgenomen tot EUR 2.490 miljoen (ultimo 2014: EUR 3.286 miljoen).



Het jack-up platform Noble Tom Prosser aan boord van de Mighty Servant 1.

## OPERATIONELE EN FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

Boskalis heeft in de loop van 2015 zijn belang in Fugro N.V. uitgebreid van 19,9% per ultimo 2014 tot 28,6% ultimo 2015. Als gevolg van het overschrijden van de 20% grens begin 2015 wordt dit belang, conform IFRS, verantwoord als 'geassocieerde deelneming' en niet langer als 'financieel instrument'. Daarmee samenhangend is het belang in Fugro begin 2015, conform IFRS, gehervardeerd. Per ultimo 2015 heeft Boskalis een *impairmenttest* uitgevoerd op het belang in Fugro. Het per saldo effect van deze eerdere herwaardering en de *impairmentlast* bedraagt EUR 0,3 miljoen negatief. Daarenboven bedraagt ons aandeel in het operationele resultaat van Fugro EUR 3,1 miljoen negatief. Het resultaat aangaande Fugro wordt in het segment Holding verantwoord.

## OMZET

De omzet is het afgelopen jaar met 2,3% toegenomen tot EUR 3,240 miljard (2014: EUR 3,167 miljard). Gecorrigeerd voor (de)consolidatie- en valutaffecten was de omzet stabiel.

Dredging & Inland Infra kende een goed jaar, met een hoge vlootbezetting en een licht hogere omzet in vergelijking met vorig jaar. Rekening houdend met de marktomstandigheden en lagere vlootbezetting had Offshore Energy eveneens een goed jaar met een stabiele omzet, mede dankzij een sterkere USD. In het segment Towage & Salvage nam de omzet toe onder invloed van een zeer druk jaar bij Salvage. De omzet van Towage is afgenomen door het wegvallen van de medio 2014 in de Saam

Smit Towage strategische deelneming ondergebrachte haven-sleepactiviteiten in Brazilië, Mexico, Panama en Canada. Gecorrigeerd voor dit effect was de omzet bij Towage nagenoeg stabiel ten opzichte van het voorgaande jaar.

## RESULTAAT

In 2015 is een bedrijfsresultaat vóór rente, belastingen, afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen (EBITDA) en inclusief ons aandeel in het nettoresultaat van strategische deelnemingen gerealiseerd van EUR 884,7 miljoen (2014: EUR 945,9 miljoen).

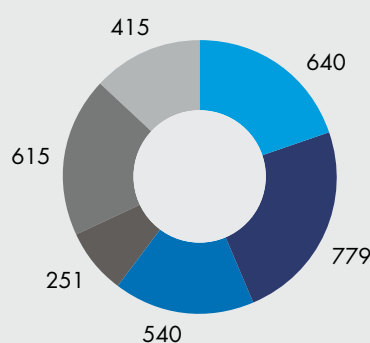
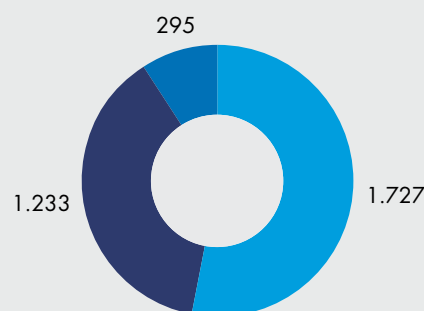
Het bedrijfsresultaat (EBIT) is uitgekomen op EUR 562,8 miljoen (2014: EUR 652,3 miljoen).

Inbegrepen in het resultaat is ons aandeel in het nettoresultaat van strategische deelnemingen EUR 43,3 miljoen (2014: EUR 56,4 miljoen). Ons aandeel in het operationele resultaat van Fugro was per saldo EUR 3,1 miljoen negatief in 2015.

Bij Dredging & Inland Infra is sprake geweest van een operationeel druk en uitzonderlijk goed jaar. Met een zeer hoge vlootbezetting en in het algemeen goede resultaten op de projecten in uitvoering en uit de afwikkeling van eerder opgeleverde werken, is een sterk resultaat gerealiseerd. Het resultaat in 2014 was in grotere mate beïnvloed door zeer substantiële afwikkelresultaten op oude projecten.

OMZET NAAR SEGMENT	2015	2014
(in miljoenen EUR)		
Dredging & Inland Infra	1.727,2	1.664,8
Offshore Energy	1.233,4	1.238,6
Towage & Salvage	294,9	270,6
Eliminaties	-15,2	-7,1
<b>Totaal</b>	<b>3.240,3</b>	<b>3.166,9</b>

OMZET NAAR GEOGRAFISCH GEBIED	2015	2014
(in miljoenen EUR)		
Nederland	640,2	714,1
Rest van Europa	779,3	766,9
Australië / Azië	540,1	832,7
Midden-Oosten	250,5	173,8
Afrika	615,3	274,4
Noord- en Zuid-Amerika	414,9	405,0
<b>Totaal</b>	<b>3.240,3</b>	<b>3.166,9</b>



Bij Offshore Energy is het jaar eveneens goed verlopen, met een goede bezetting van het materieel en in het algemeen goede projectresultaten. Ondanks de verslechterde marktomstandigheden is het resultaat over 2015 licht toegenomen.

Bij Towage & Salvage nam het resultaat in vergelijking met vorig jaar per saldo af. Bij Towage is het resultaat afgenomen, voornamelijk als gevolg van deconsolidatie-effecten. Salvage heeft een goed jaar gehad, met een hoger resultaat uit diverse wrakopruijingsprojecten en een bijdrage uit de financiële afwikkeling van in voorgaande jaren verrichte bergingsprojecten.

De niet-gealloceerde groepskosten en -opbrengsten bedragen per saldo EUR 51,8 miljoen negatief. Naast de gebruikelijke niet-toegewezen kosten van het hoofdkantoor is een negatief resultaat van per saldo EUR 3,4 miljoen verantwoord op het belang in Fugro.

SEGMENTENRESULTATEN (EBIT)	2015	2014
(in miljoenen EUR)		
Dredging & Inland Infra	<b>296,3</b>	380,1
Offshore Energy	<b>239,2</b>	236,1
Towage & Salvage	<b>79,1</b>	84,0
Niet-gealloceerde groepskosten	<b>-51,8</b>	-47,9
<b>Totaal</b>	<b>562,8</b>	652,3

## NETTOWINST

Het bedrijfsresultaat (EBIT) bedroeg EUR 562,8 miljoen (2014: EUR 652,3 miljoen). Na financieringslasten van per saldo EUR 31,8 miljoen, resulteert een winst voor belastingen van EUR 531,0 miljoen. De nettowinst toerekenbaar aan aandeelhouders bedraagt EUR 440,2 miljoen (2014: EUR 490,3 miljoen).

Het resultaat 2014 was uitzonderlijk hoog door een groot aantal bijzondere posten van per saldo EUR 200 miljoen voor belastingen en EUR 154 miljoen na belastingen.

## ORDERPORTEFEUILLE

In 2015 is voor per saldo EUR 2.394 miljoen aan nieuw werk aangenomen. Eind 2015 bedroeg de omvang van de orderportefeuille, exclusief ons aandeel in de orderportefeuille van strategische deelnemingen, EUR 2.490 miljoen (ultimo 2014: EUR 3.286 miljoen).

ORDERPORTEFEUILLE	2015	2014
(in miljoenen EUR)		
Dredging & Inland Infra	<b>1.506,9</b>	2.014,2
Offshore Energy	<b>975,2</b>	1.207,4
Towage & Salvage	<b>7,9</b>	63,9
<b>Totaal</b>	<b>2.490,0</b>	3.285,5



De sleepboot Smit Cheetah assisteert een containerschip in de haven van Rotterdam.

## DREDGING & INLAND INFRA

Aanleg, onderhoud en verdiepen van havens en vaarwegen, landaanwinning, kust- en rivieroeverbescherming, rotsfragmentatie onder water en het delven van grondstoffen gebruikmakend van baggertechnieken. Aanleg van (spoor-)wegen, bruggen, dammen, viaducten en tunnels inclusief grondverzet, grondverbetering en -sanering in met name Nederland.

DREDGING & INLAND INFRA	2015	2014
(in miljoenen EUR)		
Omzet	<b>1.727,2</b>	1.664,8
EBITDA	<b>400,4</b>	487,5
Nettoresultaat van strategische deelnemingen	<b>2,9</b>	3,1
Bedrijfsresultaat (EBIT)	<b>296,3</b>	380,1
Orderportefeuille per ultimo	<b>1.506,9</b>	2.014,2

### OMZET

De omzet in het segment Dredging & Inland Infra is toegenomen tot EUR 1.727 miljoen (2014: EUR 1.665 miljoen).

OMZETVERDELING NAAR MARKT	2015	2014
(in miljoenen EUR)		
Nederland	<b>455,2</b>	551,5
Rest van Europa	<b>287,9</b>	250,9
Rest van de wereld	<b>984,1</b>	862,4
<b>Totaal</b>	<b>1.727,2</b>	1.664,8

### Nederland

De omzet op de Nederlandse markt in 2015 bedroeg EUR 455,2 miljoen. De afname wordt in belangrijke mate verklaard door de verkoop van de activiteiten van De Jong begin 2015 en de afronding van het meerjarige project voor de versterking van de Hondsbossche en Pettemer Zeewering in Noord-Holland medio 2015. Veel werk is verzet ten behoeve van diverse Ruimte voor de Rivier-projecten en aan het SAAone project (snelweg A1-A6). Daarnaast was een groot aantal middelgrote en kleinere infrastructurele projecten in uitvoering.

### Rest van Europa

De omzet in Europa buiten Nederland is toegenomen tot EUR 287,9 miljoen. Deze omzetgroei was verspreid over de drie thuismarkten (Duitsland, Verenigd Koninkrijk en Nordic). Vermeldenswaardige projecten betreffen het onderhoudsbaggerwerk op de Elbe (Duitsland), baggerwerkzaamheden voor het Baltic II offshore windmolenpark (Duitsland) en het versterken van de kust bij Clacton-on-Sea (Verenigd Koninkrijk). De omzet van de Rest van Europa exclusief de thuismarkten was afgelopen jaar beperkt.

### Rest van de wereld

De omzet buiten Europa is toegenomen tot EUR 984,1 miljoen. Het uitzonderlijk omvangrijke project voor de uitbreiding van het Suezkanaal heeft fors bijgedragen aan deze omzet. Het Suezkanaalproject werd eind 2014 aangenomen en is met een zeer uitdagende korte doorlooptijd in 2015 succesvol afgerond. Daarnaast was Boskalis het afgelopen jaar onder andere

werkzaam in Qatar (toegangskanalen), Brazilië (Porto Açu), Mexico (havengerelateerde projecten), Indonesië (Pluit City) en Zuid-Korea (Incheon en Songdo).

### VLOOTONTWIKKELING

De bezetting van de hoppersvloot was met 43 weken zeer sterk (2014: 40 weken). Medio januari is de nieuwe sleepopperzuiger Freeway (4.500 m<sup>3</sup>) gedoopt en in de vaart genomen. De bezetting van de cuttervloot is in 2015 door een uitzonderlijk hoge bezetting in het eerste halfjaar onder invloed van het Suezkanaalproject, uitgekomen op een hoog niveau van 34 weken (2014: 36 weken). Volgens verwachting lag een belangrijk deel van de cuttervloot in het tweede halfjaar stil voor gepland onderhoud.

### SEGMENTRESULTAAT

Dredging & Inland Infra heeft in 2015 een zeer goed resultaat gerealiseerd, met een EBITDA van EUR 400,4 miljoen en een bedrijfsresultaat van EUR 296,3 miljoen (2014: EUR 487,5 miljoen respectievelijk EUR 380,1 miljoen). In 2014 werd het resultaat in uitzonderlijke mate beïnvloed door substantiële positieve afwikkelresultaten op oude projecten.

Naast in het algemeen goede resultaten op projecten in uitvoering en een positieve bijdrage van de Nederlandse Inland Infra activiteiten, is het resultaat in belangrijke mate positief beïnvloed door het omvangrijke Suezkanaalproject. Evenals bij de omzet heeft dit werk sterk bijgedragen aan het resultaat, mede door een zeer hoge vlootbezetting. Naast de projecten in uitvoering hebben projecten die reeds eerder technisch zijn afgesloten positief bijgedragen aan het resultaat, zij het in zeer aanzienlijk mindere mate dan in 2014.

### ORDERPORTEFEUILLE

De orderportefeuille ultimo 2015 bedraagt EUR 1.507 miljoen (ultimo 2014: EUR 2.014 miljoen). De daling wordt voor circa twee derde verklaard door de uitvoering van het Suezkanaalproject. Daarnaast is EUR 55 miljoen aan de Nederlandse orderportefeuille onttrokken als gevolg van de verkoop van het bedrijfsdeel De Jong. Vermeldenswaardige nieuwe projecten zijn het natuurherstelproject Marker Wadden (Nederland), het versterken van de Markermeerdijken (Nederland), verschillende havenonderhoudswerken zoals in Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Qatar, Angola, Mexico en de aanleg van een nieuw eiland voor de kust van Panama-stad. In de loop van het jaar is voor per saldo EUR 1.275 miljoen aan nieuw werk aangenomen.

ORDERPORTEFEUILLEVERDELING NAAR MARKT	2015	2014
(in miljoenen EUR)		
Nederland	<b>747,1</b>	865,0
Rest van Europa	<b>219,8</b>	188,9
Rest van de wereld	<b>540,0</b>	960,3
<b>Totaal</b>	<b>1.506,9</b>	2.014,2

## OFFSHORE ENERGY

Offshore bagger- en steenstortwerken, zwaar transport, hijswerk en installatie, duik- en ROV-diensten ten behoeve van de ontwikkeling, aanleg, onderhoud en ontmanteling van olie- en LNG-import/exportfaciliteiten, offshore platforms, pijpleidingen en kabels en offshore windmolenparken.

OFFSHORE ENERGY	2015	2014
(in miljoenen EUR)		
Omzet	<b>1.233,4</b>	1.238,6
EBITDA	<b>418,4</b>	387,8
Nettoresultaat van strategische deelnemingen	<b>7,0</b>	15,1
Bedrijfsresultaat (EBIT)	<b>239,2</b>	236,1
Orderportefeuille per ultimo	<b>975,2</b>	1.207,4

### OMZET

De omzet van het segment Offshore Energy was met EUR 1.233 miljoen nagenoeg stabiel (2014: EUR 1.239 miljoen), mede geholpen door een sterke USD.

Bij Subsea Contracting is begin 2015 het omvangrijke Ichthys Gas Export Pipeline project in Australië opgeleverd. Daarnaast hebben projecten in onder meer Azerbeidzjan (Shah Deniz), Duitsland (DolWin2), de Filipijnen (Malampaya) en Argentinië (Vega Pleyade) bijgedragen aan de omzet.

Marine Contracting, waar sinds 2015 zowel de *long term* Heavy Marine Transport activiteiten als de Transport & Installatie projecten van Dockwise deel van uitmaken, had een druk jaar. De belang-

rijkste projecten betroffen het eerste deel van het offshore windmolenpark Veja Mate, het transport van de Goliat FPSO (*Floating Production Storage and Offloading unit*) naar Noorwegen, en de aanvang voor het transport en de installatie van modules voor de Hebron en Clair Ridge projecten in respectievelijk Canada en het Verenigd Koninkrijk. Met een toename van het aantal opdrachten voor het ontmantelen van oude offshore platformen (*decommissioning*) wordt de expertise van Salvage ook steeds vaker in deze divisie ingezet.

Logistical Management heeft een uitzonderlijk druk jaar afgesloten met de uitvoering van een groot aantal transporten voor de LNG-projecten Ichthys en Wheatstone in Australië.

Bij Marine Services, waarvan sinds 2015 ook Fairmount en de *short term* Heavy Marine Transport activiteiten van Dockwise deel uitmaken, zijn de gevolgen van de verslechterde marktomstandigheden duidelijk voelbaar. Bij *wet towage* in het bijzonder, maar ook bij de Dockwise-schepen, was sprake van druk op marges en bezetting. Vermeldenswaardig zijn de acht transporten ten behoeve van de (de)mobilisatie van baggermaterieel voor het Suezkanaalproject en het transport van de Armada Intrepid FPSO van Rotterdam naar Indonesië.

Bij Subsea Services staan de activiteiten onverminderd onder druk als gevolg van de lage olieprijs en verslechterde marktomstandigheden, met bijbehorende gevolgen voor de bezetting van het materieel en de opbrengsten. Dit kon ten dele worden opgevangen door materieel in te zetten op eigen *decommissioning* en offshore wind- en munitieruimingsprojecten in Europa.



De FPSO Armada Intrepid aan boord van de Dockwise Vanguard in de haven van Rotterdam.



's Werelds zwaarste *monopile* verlaat de fabricagelocatie. Deze *monopile* voor het Veja Mate offshore windmolenpark heeft een diameter van bijna 8 meter, is meer dan 80 meter lang en weegt 1.300 ton.



### **VLOOTONTWIKKELING**

De Dockwise-vloot realiseerde in 2015 een bezetting van 76% (2014: 84%). Medio februari is het nieuwe Dockwise-schip de White Marlin, met een laadvermogen van 72.000 ton, gedoopt en in de vaart genomen. De N-klasse schepen en valpijpschepen hadden een vergelijkbare bezetting. Het multifunctionele N-klasse schip Ndeavor is begin 2016 in Nederland omgebouwd van zijsteenstorter naar een kabellegschip. Samen met de Ndurance zal het schip worden ingezet op projecten van VBMS.

### **SEGMENTRESULTAAT**

De EBITDA van Offshore Energy is uitgekomen op EUR 418,4 miljoen en het bedrijfsresultaat op EUR 239,2 miljoen (2014 respectievelijk: EUR 387,8 miljoen en EUR 236,1 miljoen).

Gelet op de verslechterde marktomstandigheden in de olie- en gassector was het divisieresultaat uitzonderlijk goed en zelfs licht hoger dan vorig jaar. In de mix van activiteiten bleef de marge per saldo op een vergelijkbaar niveau als 2014, ondanks sterk uiteenlopende resultaten en marges tussen de activiteiten. Het segmentresultaat van Subsea en Marine Contracting lag op een vergelijkbaar goed niveau als in 2014. Bij Marine Services komen de korte termijn gerichte *wet towage* en *short term* Heavy Marine Transport activiteiten steeds meer onder druk te staan en bij vooral Subsea Services is een belangrijk deel van de vraag weggevallen en

is de concurrentie fors toegenomen. De resultaatbijdrage van Logistical Management was, in lijn met de fors hogere omzet, substantieel hoger dan in het voorgaande jaar.

Inbegrepen in het resultaat is ons aandeel in het nettoresultaat van strategische deelnemingen van met name VBMS en Asian Lift. De bijdrage vanuit deze activiteiten bedroeg EUR 7,0 miljoen (2014: EUR 15,1 miljoen). Bij VBMS was sprake van een relatief rustig jaar, waardoor het resultaat lager uitkwam dan in 2014. Asian Lift in Singapore had in het bijzonder een lastig jaar, met teruglopende vraag en een tegenvallende bezetting.

### **ORDERPORTEFEUILLE**

Ultimo 2015 bedraagt de orderportefeuille, exclusief ons aandeel in de portefeuille van strategische deelnemingen, EUR 975 miljoen (ultimo 2014: EUR 1.207 miljoen).

In 2015 is voor per saldo EUR 1.001 miljoen aan werk aangenomen. In joint venture met VolkerWessels is een groot contract verworven voor de aanleg van het Veja Mate offshore windmolenpark. Daarnaast is op een aantal bestaande contracten meerwerk overeengekomen en zijn enkele kleinere platform *decommissioning* contracten verkregen, evenals een grote verscheidenheid aan *long term* en *short term* transportopdrachten.

## TOWAGE & SALVAGE

*Towage: sleepdiensten en af- en ontmeren van zeeschepen in havens en bij offshore terminals, beheer en onderhoud boven en onder de waterlijn van onshore en offshore olie- en gasterminals en aanverwante maritieme en managementdiensten.*

*Salvage: assistentie verlenen aan schepen in nood, wrakopruijing, milieuzorg en advisering.*

TOWAGE & SALVAGE	2015	2014
(in miljoenen EUR)		
Omzet	<b>294,9</b>	270,6
EBITDA	<b>96,2</b>	118,6
Nettoresultaat van strategische deelnemingen	<b>36,3</b>	38,3
Bedrijfsresultaat (EBIT)	<b>79,1</b>	84,0
Orderportefeuille per ultimo	<b>7,9</b>	63,9

### OMZET

De omzet in het segment Towage & Salvage is in 2015 toegenomen tot EUR 294,9 miljoen (2014: EUR 270,6 miljoen). De toename wordt volledig verklaard door een druk jaar bij Salvage.

Bij Towage is de omzet in 2015 afgenomen als gevolg van de strategie om deze activiteiten zoveel mogelijk in joint ventures onder te brengen. Met ingang van het derde kwartaal 2014 worden de havensleepactiviteiten in Noord- en Zuid-Amerika in joint venture uitgevoerd met SAAM S.A. uit Chili en zijn deze conform IFRS11 gedeconsolideerd.

In 2015 was Boskalis onder de naam SMIT Towage Northwest Europe actief met sleepactiviteiten in de havens van Rotterdam, België en Liverpool. Per saldo was het activiteitsniveau nagenoeg stabiel.

Salvage heeft een zeer druk jaar gehad met een groot aantal wrakopruijingsprojecten. Naast het verwijderen van het gezonken autotransportschip Baltic Ace in de Noordzee en het verwijderen van een *jack-up* platform voor de kust van Angola was SMIT Salvage onder meer ook druk met de bergingen van gekantelde *jack-up* platforms in Mexico en Qatar.

### SEGMENTRESULTAAT

De EBITDA in het segment Towage & Salvage bedroeg EUR 96,2 miljoen en het bedrijfsresultaat is uitgekomen op EUR 79,1 miljoen (2014: EUR 118,6 miljoen respectievelijk EUR 84,0 miljoen).

Bij Towage is het resultaat afgenomen, voornamelijk als gevolg van deconsolidatie-effecten. Bij Salvage is het resultaat positief beïnvloed door de uitvoering van de bovengenoemde projecten, evenals door gebruikelijke afwikkeleffecten uit eerder uitgevoerde *emergency response* projecten.

Ons aandeel in het nettoresultaat van strategische deelnemingen is inbegrepen in het resultaat. Het betreft hier met name de deelnemingen Keppel Smit Towage (KST), Smit Lamnalco en Saam Smit Towage. De bijdrage uit de strategische deelnemingen bedraagt EUR 36,3 miljoen (2014: EUR 38,3 miljoen). De resultaatbijdragen van Keppel Smit Towage en Smit Lamnalco

SMIT Salvage verleent assistentie aan het slagzij makende en op drift geraakte autotransportschip Modern Express in de Golf van Biskaje.



bleven achter door een combinatie van zwakke marktomstandigheden in zowel de spotmarkt als bij lange termijn contracten en een *impairment*last bij KST.

## ORDERPORTEFEUILLE

De omvang van de orderportefeuille, exclusief ons aandeel in de orderportefeuille van strategische deelnemingen, bedraagt EUR 7,9 miljoen (ultimo 2014: 63,9 miljoen). In de loop van het jaar is voor per saldo EUR 133,1 miljoen aan werk aangenomen. De orderportefeuille heeft uitsluitend betrekking op het bedrijfs-onderdeel Salvage.

## HOLDING EN ELIMINATIES

*Niet-toegewezen activiteiten hoofdkantoor.*

HOLDING EN ELIMINATIES	2015	2014
(in miljoenen EUR)		
Omzet-eliminaties	-15,2	-7,1
EBITDA	-30,3	-48,1
Nettoresultaat van strategische deelnemingen	-2,8	0,0
Bedrijfsresultaat (EBIT)	-51,8	-47,9

## SEGMENTRESULTAAT

Het bedrijfsresultaat omvat vooral de gebruikelijke niet-toegewezen kosten van het hoofdkantoor, evenals een aantal niet-toegewezen (veelal eenmalige) baten en lasten.

Naast deze kosten is een negatief resultaat van per saldo EUR 3,4 miljoen verantwoord op het belang in Fugro. Dit resultaat bestaat uit een positieve herwaardering uit het eerste halfjaar (EUR 28,5 miljoen), een *impairment*last per jaareinde (EUR 28,8 miljoen) en ons aandeel in een negatief operationeel resultaat van Fugro.

Ons aandeel in het operationele resultaat van Fugro bedraagt EUR 3,1 miljoen negatief en is verantwoord als nettoresultaat van strategische deelnemingen. Conform IFRS is het door Fugro gerapporteerde resultaat gecorrigeerd voor de effecten van de door Boskalis, in het kader van de herclassificatie als 'geassocieerde deelneming', uitgevoerde Purchase Price Allocation.

## OVERIGE FINANCIËLE INFORMATIE

In 2015 bedraagt het totaal aan afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen EUR 321,9 miljoen. Exclusief de *impairment*last op Fugro bedroeg deze EUR 293,1 miljoen (2014: EUR 293,5 miljoen).

Ons aandeel in het nettoresultaat van strategische deelnemingen bedraagt EUR 43,3 miljoen (2014: EUR 56,4 miljoen). Dit resultaat betreft met name ons aandeel in de resultaten van Smit Lamnalco, VBMS, de Singaporese samenwerkingsverbanden met Keppel (Keppel Smit Towage, Maju Maritime en Asian Lift), Saam Smit Towage en Fugro.

De belastinglast nam in 2015 af tot EUR 87,5 miljoen (2014: EUR 124,2 miljoen). De belastingdruk, exclusief resultaat strategische deelnemingen alsmede gecorrigeerd voor de herwaardering en *impairment* op het belang Fugro, kwam uit op 18,1%, daar waar deze in 2014 relatief hoog was met 21,4%. De daling is vooral het gevolg van het feit dat een groter deel van de project-resultaten is gerealiseerd in landen met lagere belastingtarieven c.q. vrijgesteld is van belastingheffing.

## INVESTERINGEN EN BALANS

In 2015 is voor een totaalbedrag van EUR 230,4 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa (2014: EUR 313,0 miljoen). Naast de gebruikelijke periodieke *dry dockings* waren er binnen de divisies enkele vermeldenswaardige investeringen. Bij Dredging is veel werk uitgevoerd aan de nieuwbouw van een megacutter en de nieuwbouw van een jumbo backhoe dredger. Binnen het segment Offshore Energy is onder meer geïnvesteerd in de bouw van twee nieuwe Giant zeegeande pontons, waarvan een wordt afgebouwd als kraanschip met accommodatie. De in 2014 afgebouwde White Marlin is begin 2015 opgeleverd en in gebruik genomen.

In 2015 is voor een totaalbedrag van EUR 26,7 miljoen gedesinvesteerd. Boskalis heeft in het tweede halfjaar onder meer zes voormalige SMIT werkschepen uit de zogenoemde B-klasse verkocht.

De investeringsverplichtingen ultimo 2015 zijn afgenomen tot EUR 108 miljoen (eind 2014: EUR 125 miljoen). Deze verplichtingen betreffen hoofdzakelijk de hierboven genoemde investeringen, in het bijzonder de megacutter en jumbo backhoe dredger.

In 2015 heeft Boskalis, in het kader van het keuzedividend over 2014, EUR 47,6 miljoen aan dividend in contanten uitbetaald (2014: EUR 37,1 miljoen). Dit betrof circa 24% van het dividend. De overige 76% is, op basis van de keuze van aandeelhouders, uitgekeerd in de vorm van aandelen. Daarbij zijn 2.689.242 nieuwe gewone aandelen uitgegeven en zijn 629.123 door Boskalis onder het aandeleninkoopprogramma verkregen aandelen aangewend. Daarmee bedraagt het totale aantal uitstaande gewone aandelen Boskalis 125.627.062 per ultimo 2015.

Boskalis heeft zijn belang in Fugro N.V. sinds eind 2014 met 8,7% uitgebreid tot 28,6% door de aankoop van (certificaten van) aandelen. Conform IFRS wordt dit belang verantwoord als 'geassocieerde deelneming'. De boekwaarde van het belang in Fugro op 31 december 2015 bedraagt EUR 390,4 miljoen (EUR 16,15 per aandeel Fugro).

De cashflow bedraagt EUR 765,4 miljoen (2014: EUR 785,7 miljoen). De liquiditeiten ultimo 2015 bedragen EUR 766,7 miljoen (eind 2014: EUR 395,4 miljoen). De solvabiliteit is toegenomen tot 56,3% (eind 2014: 53,4%).

De rentedragende schulden bedragen per einde jaar EUR 937,9 miljoen, waarvan EUR 5,5 miljoen is verantwoord onder *Assets Held For Sale*. De netto-schuldpositie is uitgekomen op EUR 171 miljoen. Ultimo 2014 was de bruto-schuldpositie EUR 914,2 miljoen en de netto-schuldpositie EUR 519 miljoen.

Het grootste deel van de rentedragende bruto-schuldpositie bestaat uit langlopende US Private Placements (USPP's) en trekkingen onder de gesyndiceerde bankenfaciliteit. De gesyndiceerde faciliteit bestaat uit een *revolving multi-currency* kredietfaciliteit met een omvang van EUR 600 miljoen met een looptijd tot 2020 en met een optie tot verlenging tot 2021. Daarnaast heeft Boskalis voor EUR 712 miljoen aan USPP's uitstaan (ongewijzigd), waarvan EUR 299 miljoen (USD 325 miljoen) niet is gewapped naar euro's. De USPP's hebben een resterende looptijd die varieert van ruim één tot zeven jaar (2017 tot 2023).

Boskalis heeft met het bankensyndicaat en de USPP-kredietverschaffers afspraken gemaakt over een aantal convenanten waaraan Boskalis moet voldoen. Per ultimo 2015 wordt hieraan ruimschoots voldaan. De belangrijkste convenanten zijn de nettoschuld : EBITDA ratio, met een limiet van 3, en de EBITDA : nettorente ratio met een minimum van 4. Per eindejaar was de nettoschuld : EBITDA ratio 0,4 en de EBITDA : nettorente ratio 27.

## OVERIGE ONTWIKKELINGEN

### KOTUG

Medio december 2014 is een Memorandum of Understanding (MoU) getekend met KOTUG International B.V. (KOTUG) om de Europese havensleepdiensten gezamenlijk voort te zetten in een 50/50 joint venture. Op 23 december 2015 is dit voornemen door Boskalis en KOTUG geformaliseerd in een definitieve overeenstemming. De definitieve vorming van de joint venture en *financial close* zal naar verwachting in het eerste halfjaar 2016 plaatsvinden.

### STRABAG

Eind 2015 heeft Boskalis op hoofdlijnen overeenstemming bereikt met STRABAG SE over de acquisitie van de baggeractiviteiten en activa van STRABAG Wasserbau GmbH, voorheen Möbius Wasserbau. De overeengekomen aankoopprijs bedraagt EUR 70 miljoen. Met deze acquisitie versterkt Boskalis zijn positie op de Duitse thuismarkt. Daarenboven wordt met het verwerven van twee 7.350 m<sup>3</sup> sleepopperzuigers van STRABAG invulling gegeven aan de vlootvernieuwing in het hoppersegment tussen 6.000 m<sup>3</sup> en 9.000 m<sup>3</sup>. Deze transactie zal naar verwachting in het eerste kwartaal 2016 worden geëffectueerd, nadat aan de gebruikelijke voorwaarden is voldaan.

## VOLKERWESSELS OFFSHORE ACTIVITEITEN

Begin maart 2016 heeft Boskalis een intentieovereenkomst gesloten met Koninklijke Volker Wessels Stevin N.V. (VolkerWessels) betreffende de acquisitie van offshore activiteiten van VolkerWessels. Onder de voorgenomen transactie zal Boskalis maritieme en offshore windenergie-gerelateerde activiteiten van VolkerWessels overnemen, zijnde VBMS, Stemat en VSI (Volker Stevin International). Boskalis en VolkerWessels trekken al jaren succesvol samen op in de offshore windenergiemarkt. VBMS, een 50/50 joint venture van Boskalis en VolkerWessels, is de Europese marktleider op het gebied van het offshore installeren van kabels met een sterke marktpositie en goed gevulde orderportefeuille. Als gevolg van deze transactie verkrijgt Boskalis de resterende 50% van de

aandelen in VBMS. Boskalis en VSI hebben eind 2014 en medio 2015 in joint venture twee omvangrijke offshore windmolenparkprojecten aangenomen, respectievelijk Wikinger en Veja Mate. Als gevolg van deze transactie zal Boskalis deze twee projecten zelf voor 100% uitvoeren. Deze transactie zal naar verwachting in het tweede kwartaal 2016 worden geëffectueerd, nadat aan de gebruikelijke voorwaarden is voldaan.

### SMIT AMANDLA MARINE

Boskalis heeft een overeenkomst getekend voor de verkoop van haar 70% belang in SMIT Amandla Marine. SMIT Amandla Marine verleent een verscheidenheid aan maritieme diensten in Zuidelijk Afrika en maakt thans deel uit van de Offshore Energy divisie. De verkoop kent nog de gebruikelijke voorwaarden en bij een definitieve transactie worden nadere details bekendgemaakt.

## KOSTENREDUCTIE- EN VLOOTRATIONALISATIESTUDIE

In het licht van de marktontwikkelingen en om te anticiperen op een lager werkaanbod is een studie gestart waarin kritisch wordt gekeken naar de vlootsamenstelling over de volle breedte van de groep. De verwachting is dat zowel bij Dredging als bij Offshore Energy materieel uit de vaart zal worden genomen met bijbehorende personele gevolgen. Daarnaast zal kritisch gekeken worden naar het verlagen van de kosten van het wereldwijde kantorennetwerk. Dit alles om te anticiperen op de marktontwikkelingen en ervoor zorg te dragen dat Boskalis goed gesteld blijft voor de toekomst.

## AANDELEN INKOOPPROGRAMMA

Boskalis is op 14 augustus 2014 een inkoopprogramma eigen aandelen gestart. In het licht van de onzekere marktomstandigheden en het verworven belang in Fugro is het programma vorig jaar tijdelijk opgeschort. Boskalis is niet voornemens het inkoopprogramma op afzienbare termijn te hervatten.



24M 8 6 4 2  
23M 8 6 4 2  
22M 8 6 4 2  
21M 8 6 4 2  
20M 8 6 4 2  
19M 8 6 4 2  
18M 8 6 4 2  
17M 8 6 4 2  
16M 8 6 4 2  
15M 8 6 4 2  
14M 8 6 4 2  
13M 8 6 4 2  
12M 8 6 4 2  
11M 8 6 4 2  
10M 8 6 4 2  
9M 8 6 4 2  
8M 8 6 4 2  
7M 8 6 4 2  
6M 8 6 4 2  
5M 8 6 4 2  
4M 8 6 4 2  
3M 8 6 4 2  
2M 8 6 4 2  
1M 8 6 4 2

De sleepboot Smit Seine assisteert een olietanker in de haven van Rotterdam.

# INNOVATIEVE WRAKOPRUIMING BALTIC ACE

Met het verwijderen van 456.000 liter zware olie voltooide SMIT Salvage in 2014 de eerste fase van de berging van het autotransportschip Baltic Ace. In 2015 volgde fase 2, de wrakopruiming en de gecontroleerde ontmanteling van het wrak en de lading. Het veelomvattende project verliep succesvol, mede dankzij de introductie van nieuwe werkmethodes en de samenwerking tussen diverse bedrijfsonderdelen van Boskalis.

Het autotransportschip Baltic Ace vertrok in december 2012 in slechte weersomstandigheden met circa 1.400 nieuwe auto's aan boord vanuit Zeebrugge naar Finland. 65 kilometer ten westen van Goeree-Overflakkee werd de Baltic Ace in de flank geraakt door een containerschip. De Baltic Ace zonk op een van 's werelds drukste scheepvaartroutes. "De waterdiepte ter plaatse is 37 meter. Het schip lag op haar zij en was 25 meter breed, dus het hoogste punt bevond zich slechts 12 meter onder de waterlijn," zegt Pieter van Vuuren, Manager Operations van SMIT Salvage. "Het wrak was een gevaar voor de 16.000 schepen die jaarlijks van en naar Rotterdam varen. Daarnaast vormden de stookolie en andere schadelijke stoffen een risico voor het milieu." Rijkswaterstaat kende de berging toe aan een combinatie van Boskalis Nederland en Mammoet Salvage. Namens Boskalis Nederland voerde SMIT Salvage de berging uit. "Surveys wezen uit dat de geplande aanpak om het complete schip te lichten onmogelijk was. Vervolgens werd besloten het wrak in delen te zagen," aldus Van Vuuren.

De Taklift 4 hijst een gezaagd wrakdeel van de Baltic Ace van de bodem van de Noordzee.



## VERWIJDEREN STOOKOLIE

Na intensieve voorbereidingen startte in mei 2014 een ploeg van 25 bergers met het verwijderen van de stookolie. Daarvoor werd een innovatieve methodiek gebruikt, die deels in eigen beheer werd ontwikkeld, op basis van de ervaringen met de olieverwijdering uit de schepen Kyung Shin en Costa Concordia. Op de grootste tanks werden *hot taps* aangebracht, waarna met stoom de stookolie werd verwarmd om deze vloeibaar te maken. Na het wegpompen van de olie werden de tanks meermaals gespoeld met heet water om olieresten te verwijderen. In minder dan twee weken werd 456.000 liter zware olie afgevoerd naar een recyclingbedrijf. Kleinere tanks met diverse soorten olie waren onbereikbaar. Daar werd in het vervolgtraject rekening mee gehouden, zodat deze stoffen later veilig verwijderd werden.

## ACHT SECTIES

Eind 2014 startten de voorbereidingen om het wrak in zes grote secties te zagen, en die met een drijvende bok te lichten. Ter bevestiging van de hijskabels boorden duikers tientallen gaten in de romp, onder meer met de zogeheten *cold cut*-snijsnijsnijs, waarbij water onder zeer hoge druk (2.500 bar) wordt gemengd met mineraal snijzand. "Omdat de duikers alleen gedurende de getijdewisselingen konden werken, per etmaal slechts vier keer circa twee uur, werd dag en nacht gewerkt in ploegen van vier man," zegt Van Vuuren. Tijdens de werkzaamheden bleek de conditie van het wrak snel achteruit te gaan. Besloten werd het schip tijdens fase 2 in acht kleinere secties te zagen, deze te lichten met een drijvende bok, en de overige wrakstukken boven water te brengen met een grijper.

## MOBILISATIE

De vervolgooperatie startte in het voorjaar van 2015 met het maken van een langsede over de volle lengte van het schip. "SMIT Salvage heeft veel kennis opgedaan met het zagen van scheepswrakken bij de berging van de onderzeeër Koersk in 2001 en het autotransportschip Tricolor in 2003/2004. Op basis van die ervaring hebben we voor het zagen van de Baltic Ace nieuwe methodieken ontwikkeld," vertelt Van Vuuren. "Zo werd de zaagdraad voorzien van een nieuw type zaagbus met een verbeterde gradatie wolframcarbide. Voorts hebben we gebruik gemaakt van speciale deiningcompensatoren, waardoor we het zaagproces konden uitvoeren vanaf drijvende bakken. Daardoor kon de zaagdraad onder spanning blijven. We hadden minder dan 30 uur per snede nodig, en dat is een recordsnelheid. Dankzij de hulp van diverse afdelingen binnen Boskalis werd ook de softwarematige aansturing van het zaagproces sterk verbeterd. Ook de surveyschepen en de geavanceerde surveytechniek van Boskalis speelden een belangrijke rol."

## GIGANTISCH KARWEI

De volgende fase was het verwijderen van de acht secties en de overige wrakstukken, waarvoor de drijvende bok Taklift 4 en een 200 ton wegende hydraulische wrakkengrijper werden ingezet. Speciaal voor dit project werd de wrakkengrijper ingrijpend gemodificeerd. "Schip en lading wogen samen 13.000 ton," licht Van Vuuren toe. "8.000 ton kon in complete secties worden gelicht met de drijvende bok Taklift 4, de overige 5.000 ton hebben we uit het water getild met de grijper. Sommige secties waren 25 meter hoog, dus het was een gigantisch karwei. Tijdens het zagen en boren waren we met ruim honderd man en een enorme hoeveelheid materieel aan de slag." Nadat de wrakstukken op pontons waren geplaatst werden ze met sleepboten naar een gespecialiseerd recyclingbedrijf gebracht, waar het ontmantelen en recyclen van de wrakstukken veilig en volledig gecontroleerd plaatsvond. In oktober 2015 werd de zeebodem intensief gecontroleerd en werden de laatste wrakdelen verwijderd. De vaargeul is weer geheel toegankelijk.

# ORGANISATORISCHE ONTWIKKELINGEN



De Swan van Dockwise geladen met de accommodatie van het in aanbouw zijnde platform Aasta Hansteen in Schiedam.

## VEILIGHEID

Veiligheid is voor Boskalis een *license to operate* en heeft de hoogste prioriteit in een omgeving en met werkzaamheden die een relatief hoog risicoprofiel hebben. Sinds de invoering van ons bedrijfsbrede veiligheidsprogramma NINA (*No Injuries, No Accidents*) vijf jaar geleden is er duidelijk sprake van een cultuuromslag. Veiligheid is voor onze medewerkers een belangrijk verbindend element en een intrinsieke waarde geworden. NINA is inmiddels binnen al onze bedrijfsonderdelen succesievelijk geïntroduceerd en omarmd.

Sinds de start in 2010 is de ongevalsfrequentie *Lost Time Injury Frequency* (LTIF) significant lager geworden. Het aantal ongevallen met verzuim per 200.000 gewerkte uren is fors gedaald van 0,67 in 2010 naar 0,08 in 2015 (2014: 0,09), ondanks de forse groei van ons bedrijf.

Om onze veiligheidsprestatie nog verder te verbeteren zullen we de komende jaren onze sturing aanscherpen en ons tevens richten op de *Medical Treatment Cases* en *Restricted Work Cases*. Door ons te richten op een reductie in alle drie de categorieën zullen naar verwachting ongevallen met letsel nog verder afnemen.



Na de introductie van NINA binnen de divisie Offshore Energy in 2014 is in 2015 met een intensief trainingsprogramma gestart. Ook bij Salvage en de voormalige MNO Vervat medewerkers bij Boskalis Nederland is hiermee van start gegaan. Hiermee is de doelstelling gerealiseerd om NINA in 2015 overal in de organisatie in te voeren.

Als gevolg van NINA is de frequentie van de ongevallen gedaald en de impact ervan afgenomen. Oftewel er gebeuren minder ernstige ongevallen met (zwaar) letsel. Niettemin neemt het aantal meldingen van incidenten, op basis van de zogenoemde *Safety Hazard Observation Cards* (SHOC) de afgelopen jaren toe. Het aantal SHOC-meldingen in 2015 bedroeg 5.642. Daarnaast zijn er 864 *near misses* gerapporteerd. SHOC- en *near misses* meldingen zien wij als een maatstaf voor de proactieve veiligheidsbeleving in de organisatie. NINA stimuleert dergelijke situaties te melden zodat we proactief kunnen bijsturen.

Voor een gedetailleerde rapportage over ons veiligheidsbeleid en onze veiligheidsprestaties verwijzen wij u naar ons CSR-verslag.

## KWALITEITSMANAGEMENT

Gedurende 2015 is door een integraal managementteam met vertegenwoordigers uit de divisies gewerkt aan een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem. Het uitgangspunt is om kwaliteit zo dicht mogelijk bij de primaire processen te houden en het systeem te baseren en implementeren als aanvulling op bestaande processen, instrumenten en certificeringen. Niet alleen de klant dient met dit nieuwe systeem door ons steeds beter en op maat te worden bediend. Ook de behoeftes, verwachtingen en samenhangende risico's die betrekking hebben op andere stakeholders worden in dit systeem geïntegreerd. Het concept is in oktober 2015 goedgekeurd en is vanaf het vierde kwartaal 2015 in meer detail uitgewerkt op divisieniveau. De implementatie zal in 2016 aanvangen.

## PERSONEEL EN ORGANISATIE

### HUISVESTING DIVISIES

De interne verhuizing als gevolg van de nieuwe divisiestructuur is in 2015 afgerond. De divisies Dredging en Offshore Energy hebben elk de beschikking gekregen over hun eigen huisvesting op de campus in Papendrecht en de Dockwise-collega's zijn vanuit Breda verhuisd en ondergebracht in de Offshore Energy divisie.

### TRAINING EN ONTWIKKELING

Het binden en blijven boeien van medewerkers door Boskalis wordt op diverse manieren gerealiseerd. Naast een open ondernemende bedrijfscultuur die medewerkers in staat stelt hun talenten te ontwikkelen, worden medewerkers ook volop kansen geboden voor persoonlijke ontwikkeling tijdens de loopbaan. Op drie niveaus wordt talent binnen Boskalis de mogelijkheid geboden tot verdere ontwikkeling.

### Traineeprogramma's

Als internationaal toonaangevende onderneming met spraakmakende projecten hebben wij een grote aantrekkingskracht op jonge mensen. We bieden een traineeprogramma voor technische en financieel-economische afgestudeerden die onder begeleiding van een mentor in ons bedrijf worden opgeleid. Met 500 aanmeldingen van pas-afgestudeerden in 2015 blijkt de aantrekkingskracht van Boskalis op de arbeidsmarkt groot. In het verslagjaar zijn enkele tientallen trainees geselecteerd die binnen de divisies op verschillende afdelingen met diverse projecten ervaring opdoen. Dit programma beslaat een tijdsperiode van drie maal zes maanden.

### Young Professional programma's

In 2015 hebben we opnieuw een groep *young professionals* geselecteerd voor het Boskalis Offshore Professional Program. Offshore-specifieke kennis wordt overgedragen in modules die op praktijkcases gebaseerd zijn. Daarnaast volgt een groep *cost engineers* een tweejarige post-HBO-opleiding op dit gebied en is Boskalis met een ICT Young Professional-programma gestart. In al deze programma's wordt de leerervaring gekoppeld aan de werkpraktijk.

### Management Development programma's

Leiderschap en persoonlijke ontwikkeling binnen onze organisatie is een continu aandachtspunt. Het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap, het uitbouwen van het interne netwerk en het stimuleren van innovatie en ondernemerschap zijn belangrijke kernwaarden van de management development programma's. In 2015 heeft het Boskalis Staff Development Program plaatsgevonden voor managers van stafafdelingen. In totaal hebben 22 managers aan dit programma deelgenomen.

## VLOOTONTWIKKELINGEN

Met de implementatie van de divisiestructuur begin 2015 is de verantwoordelijkheid voor de Dredging en Offshore vloot ondergebracht in de respectievelijke divisies. Voor de Towage joint ventures vindt het operationele beheer van de vloot binnen de joint ventures plaats. Boskalis investeert gericht in de vloot om de sterke marktpositie te behouden of uit te breiden. De volgende ontwikkelingen vonden plaats in 2015:

### Dredging

- In januari 2015 is de sleepopperzuiger Freeway gedoopt en in de vaart genomen. Het schip heeft een capaciteit van 4.500 m<sup>3</sup>
- De bouw van de megacutter met een totaal geïnstalleerd vermogen van 23.700 kW en een pompvermogen van 15.600 kW verloopt volgens plan. Het schip wordt naar verwachting in de loop van 2017 aan de vloot toegevoegd.
- In de eerste helft van 2016 zal de vloot worden uitgebreid met 's werelds grootste backhoe dredger, de Magnor. Met een totaalvermogen van 4.100 kW kan de *bucket* van de Magnor circa 67.000 kilo gebaggerd materiaal optillen.
- Een nieuwe *Water Injection Dredger* zal in de eerste helft van 2016 in de vaart worden genomen. Dit schip zal onder andere worden ingezet voor onderhoudswerkzaamheden in havens.

- Met de aangekondigde acquisitie van STRABAG Wasserbau zal de Dredging vloot versterkt worden met twee jonge, ondiepstekende sleepopperzuigers met een capaciteit van 7.350 m<sup>3</sup>, een grote moderne backhoe dredger en vier zelfvarende bakken.

#### Offshore

- In het verslagjaar is de Dockwise vloot uitgebreid met het halfafzinkbare zwaar transportschip White Marlin. Dit zusterschip van de Black Marlin heeft een laadvermogen van 72.000 ton en is in februari 2015 in de vaart genomen.
- De drijvende bok Asian Hercules III is eveneens in februari 2015 opgeleverd. De Asian Hercules III heeft een hefvermogen van 5.000 ton en maakt deel uit van de vloot van onze joint venture Asian Lift Singapore.
- In de tweede helft van 2015 is het zeegaande ponton Giant 7 gedoopt. Het zusterschip van de Giant 5 en 6 heeft een laadvermogen van 21.000 ton en is omgebouwd tot kraanschip. De Giant 7 beschikt over een accommodatie voor 80 personen en wordt ingezet op het Wikinger offshore windparkproject.

## ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

### BOSKALIS INNOVATION CHALLENGE

Blijven innoveren is cruciaal voor de toekomst van Boskalis. We willen onze rijkdom aan kennis en ervaring benutten en omzetten in vernieuwende initiatieven ter ondersteuning van onze activiteiten en bieden medewerkers daar alle ruimte voor, onder meer via de in 2014 geïntroduceerde Boskalis Innovation Challenge (BIC). Individuele medewerkers of teams worden hiermee uitgedaagd hun innovatieve ideeën in te sturen. De opzet van het programma heeft iedere keer een iets andere focus teneinde mensen te blijven prikkelen. Uit de zeventig ideeën die eind 2014 in het kader van de BIC zijn gepresenteerd, hebben zeven inspirerende projecten in 2015 een vervolg gekregen. Het winnende idee – het 3D printen van riffen met zand – wordt in 2016 in de praktijk gebracht door middel van een pilotproject in Monaco (zie tevens de case study in het CSR-verslag 2015). De BIC heeft in 2015 een vervolg gekregen en dit resulteerde in 123 ideeën, waarvan er zes zijn genomineerd door een jury onder voorzitterschap van een lid van de groepsdirectie. Bovendien zijn er drie onderwerpen gekozen die op de lange termijn grensverleggend kunnen zijn.

### PORT INNOVATION ACCELERATOR

Op het gebied van innovatie voeren wij zowel een *inside-out* (bijvoorbeeld in de vorm van de Boskalis Innovation Challenge) als een *outside-in* benadering. Een goed voorbeeld van de laatste benadering, waarbij ook gekeken wordt naar innovaties die baanbrekend kunnen zijn voor Boskalis, is de Port Innovation Accelerator (PortXL). Boskalis participeert in dit initiatief dat eind 2015 door het Havenbedrijf Rotterdam is gestart en waarin internationaal erkende bedrijven hun krachten bundelen. Met dit initiatief wil het Havenbedrijf Rotterdam tien havengerelateerde startups aantrekken.

## ICT

In 2015 heeft de ontwikkeling van het nieuwe ERP-systeem voor Boskalis goede vorderingen gemaakt, nadat in 2014 de processen van de verschillende bedrijfsonderdelen in kaart zijn gebracht. Door de verschillende karakteristieken van de divisies Dredging & Inland Infra enerzijds en Offshore Energy anderzijds wordt gebruik gemaakt van twee ERP-programma's, respectievelijk Infor LN en SAP. Hiermee is het systeem begin 2016 live gegaan. Conform plan is daarnaast het verbeterde consolidatieprogramma SAP BPC, dat de financiële rapportage op groepsniveau heeft vereenvoudigd, eind 2015 tijdens de budgetronde in gebruik genomen.

Ook ten aanzien van HR-management is in het verslagjaar veel gerealiseerd rond de harmonisatie van systemen. Gezien de vele overnames in de afgelopen jaren was er sprake van een groot aantal leveranciers van HR-systemen binnen Boskalis. Door middel van de invoering van één systeem is de toegankelijkheid en de eenduidigheid van de informatie geoptimaliseerd en de efficiëntie en effectiviteit verder vergroot. Vooral nog richt het systeem zich op medewerkers in dienst van een Nederlands organisatie-onderdeel, waarna het in het komende jaar ook in andere landen geïmplementeerd zal worden.

Een nieuw CRM-systeem is geïmplementeerd teneinde de behoeften van de commerciële teams binnen de Dredging & Inland Infra en Offshore Energy divisies beter te faciliteren. Daardoor is het inzicht in de pijplijn van potentiële projecten, zowel organisatiebreed als divisie-overstijgend, sterk verbeterd.

Voor 2016 is de ambitie om naast de verdere uitrol van het ERP-systeem ook de tijdsregistratie in één nieuw systeem onder te brengen, evenals de tweede fase van het HR-managementsysteem ten aanzien van *performance management* en talentontwikkeling.



Inspectie van een pomphuis  
van een baggerschip.

# CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

We leggen in ons CSR-verslag verantwoording af over onze niet-financiële prestaties, die materieel en relevant zijn, voortvloeiend uit onze strategie en kernactiviteiten. Wij rapporteren conform de internationale richtlijnen van de Global Reporting Initiative (versie G3.1) en treffen voorbereidingen voor een rapportage overeenkomstig de GRI G4-richtlijnen.

In 2015 hebben we een eerste materialiteitsanalyse uitgevoerd waarbij de input van 66 van onze belangrijkste stakeholders (kapitaalverschaffers en aandeelhouders, medewerkers, klanten, toeleveranciers en maatschappelijke organisaties) is meegenomen. De analyse heeft geleid tot de volgende hoofd- en subthema's waarop we onze CSR-strategie hebben aangescherpt:

HOOFDTHEMA'S	SUBTHEMA'S
<b>INVLOED OP LOKALE GEMEENSCHAPPEN</b> Creëren van gedeelde positieve waarden en (mogelijk) negatieve impact vermijden, beperken of verhelpen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activiteiten met (potentiële) positieve/negatieve impact</li> <li>▪ Sociaal-economische effecten</li> <li>▪ Maatschappelijke investeringsprogramma's</li> </ul>
<b>INVLOED OP MILIEU EN NATUURLIJKE OMGEVING</b> Onderscheidend zijn in het aanbieden van duurzame oplossingen en het beperken en waar mogelijk vermijden van (mogelijk) negatieve impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Biodiversiteit en ecosystemen</li> <li>▪ Klimaatverandering-gerelateerde activiteiten</li> <li>▪ Emissies</li> <li>▪ Gebruik natuurlijke grondstoffen</li> <li>▪ Vlootgerelateerde activiteiten</li> </ul>
<b>ZORG VOOR MENSELIJK KAPITAAL</b> Het aantrekken en behouden van talent en hun een veilige werkomgeving bieden met goede ontwikkelingsmogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiligheid</li> <li>▪ Talentmanagement</li> <li>▪ Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden</li> <li>▪ Duurzame inzetbaarheid</li> <li>▪ Diversiteit</li> </ul>
<b>GOED ZAKELIJK GEDRAG</b> Een integere, betrouwbare en verantwoordelijke partner zijn voor stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Algemene zakelijke principes</li> <li>▪ Omkoping en corruptie</li> <li>▪ Belasting</li> <li>▪ Ketenbeheer</li> </ul>

Sinds 2012 nemen we deel aan het CDP (Carbon Disclosure Project). Ook in 2015 heeft Boskalis Nederland het hoogste niveau van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder bereikt (niveau 5).

Het CSR-verslag 2015 is door een onafhankelijke auditor geverifieerd en is beschikbaar op de corporate website [www.boskalis.com/csr](http://www.boskalis.com/csr).

# RISICOBEEHEER

## STRATEGIE EN BUSINESS DRIVERS

Boskalis richt zich met zijn strategie op de kansen en uitdagingen waar de onderneming zich voor gesteld ziet. Die strategie is gebaseerd op twee pijlers: *Focus* en *Strengthen & Rationalize*. *Focus* richt zich op *Value-Adding Assets* en specifieke marktsegmenten. Daarbij zien we dat klanten vaker geïntegreerde, innovatieve dienstverlening of turn key oplossingen van ons verlangen waarbij zij vaak ook de verantwoordelijkheid voor de daaraan verbonden risico's aan ons willen toewijzen.

Boskalis is actief op markten die vooral worden gedreven door lange termijn demografische en economische factoren, waaronder groei van de wereldbevolking, de wereldeconomie en internationale handels- en transportvolumes, met name over water. Hoewel de lange termijn verwachtingen voor deze factoren positief zijn, ontwikkelen deze trends zich minder gunstig in een aantal van de regio's en markten waarin Boskalis actief is en zijn de vooruitzichten voor zowel de korte als middellange termijn onzeker.

Zeker ook gezien het bovenstaande, is effectief beheer van zowel risico's als kansen essentieel voor de succesvolle realisatie van de strategie en plannen van de groep. Het identificeren, beoordelen en beheersen van risico's en kansen is – met name ten aanzien van de aanbesteding, voorbereiding en uitvoering van projecten – verankerd in onze managementaanpak.

Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste strategische, operationele en financiële risico's en risico's ten aanzien van de financiële verslaggeving. Waar mogelijk wordt, gegeven de aard van onze activiteiten, aangegeven welke soorten van risico's wij bereid zijn te aanvaarden en voor welke soorten risico's wij in het algemeen mitigerende maatregelen nemen.

## STRATEGISCHE EN MARKTRISICO'S

De markten van Boskalis zijn heterogeen en ontwikkelen zich vaak verschillend. Onze belangrijkste groepen (eind)klanten zijn nationale, regionale en lokale overheden of aanverwante instellingen, zoals havenautoriteiten, particuliere havenexploitanten en grote internationale olie- en gasbedrijven en windenergiebedrijven (zowel *operators* als *contractors*). Andere typen klanten zijn (container)rederijen, mijnbouwbedrijven en (infrastructuur en vastgoed) projectontwikkelaars.

Hoewel de lange termijn vooruitzichten voor onze markten positief zijn, kunnen zij – zeker op de korte en middellange termijn – negatief beïnvloed worden door factoren waarop wij geen invloed hebben. Hiertoe behoren onder meer algemene en/of regionale geopolitieke ontwikkelingen, zoals politieke onrust, piraterij, regimewisselingen, van overheidswege opgelegde handelsbelemmeringen (zoals in Rusland) en volatiliteit van de

markten voor energie en grondstoffen. Dit laatste heeft zich met name gemanifesteerd ten aanzien van de sterk gedaalde olieprijs, die invloed heeft gehad op het activiteitsniveau in de olie- en gassector en daarmee in landen met een inkomensafhankelijkheid van deze sector.

Boskalis streeft ernaar zo effectief mogelijk in te spelen op zowel positieve als negatieve ontwikkelingen in individuele markten door een mondiale spreiding van activiteiten, een omvangrijke en veelzijdige vloot die opereert vanuit verschillende internationale locaties, en sterke posities op zijn kernmarkten. Bovendien zijn onze activiteiten voor een groot deel gericht op de ontwikkeling, bouw, installatie en onderhoud van infrastructuur, hetgeen betekent dat ontwikkelingen op de langere termijn in het algemeen zwaarder wegen dan economische schommelingen op de korte termijn.

Opdrachten worden pas in onze orderportefeuille opgenomen als er overeenstemming is bereikt met de opdrachtgever. Hoewel de ervaring leert dat het slechts zelden voorkomt dat eenmaal overeengekomen contracten geannuleerd worden of substantieel in omvang worden gereduceerd, zijn dergelijke annuleringen of substantiële reducties van opdrachten in de portefeuille niet uit te sluiten. Dit kan ertoe leiden dat er, als gevolg van een dergelijke annulering of substantiële reductie, verliezen kunnen ontstaan uit hoofde van het afwikkelen c.q. tegensluiten van de ter dekking van valuta- en/of brandstofprijzenrisico's afgesloten financiële derivaten wanneer de onderliggende transactie c.q. kasstromen niet meer kunnen worden gerealiseerd.

Boskalis heeft te maken met een verscheidenheid aan concurrenten in de diverse (deel)markten waarin zij opereert. Deze concurrenten variëren van grote, internationaal opererende concerns tot meer regionaal of lokaal opererende ondernemingen.

Een groot deel van onze omzet komt voort uit contracten die via – al dan niet openbare – tenderprocedures zijn aanbesteed. Daarbij wordt veelal in belangrijke mate op prijs geconcurrereerd. Veel opdrachtgevers, in het bijzonder in de olie- en gassector en private havenexploitanten, kijken bij het toekennen van contracten echter eveneens naar andere factoren waaronder het waarborgen van een adequaat veiligheids- en milieubeleid. Voor het inschrijven op aanbestedingen zijn er besluitvormingsprocessen ingericht waarbinnen de risico's die samenhangen met het uitvoeren van een bepaald project systematisch worden geïdentificeerd en beoordeeld.

Bijna alle activiteiten van Boskalis zijn kapitaalintensief. Vooral voor de Dredging activiteiten binnen Dredging & Inland Infra als de Heavy Marine Transport bedrijfsonderdelen binnen Offshore Energy geldt dat sprake is van kapitaalintensieve marktsectoren met hoge toe- en/of uitredingsdrempels, met name voor

internationaal opererende bedrijven. Door het kapitaalintensieve karakter van deze activiteiten worden de marktprijzen in deze sectoren in belangrijke mate beïnvloed door de actuele bezettingsgraad van het betreffende materieel. Dit impliceert dat een brede internationale spreiding van marktposities en een leidende positie wat betreft materieel cruciale succesfactoren zijn. Boskalis schenkt hieraan veel aandacht, zowel als speerpunt van de operationele bedrijfsvoering als in het investeringsbeleid. Voor individuele investeringsvoorstellen is er dan ook een zorgvuldig evaluatie- en goedkeuringsproces.

Bij de uitvoering van zijn strategie acquireert Boskalis ook andere ondernemingen. Om de verwachte resultaten te kunnen realiseren, hecht Boskalis veel belang aan een zorgvuldige integratie van dergelijke acquisities. Het creëren van waarde voor onze stakeholders en het behouden van belangrijke medewerkers vormen hierbij een belangrijk onderdeel.

### OPERATIONELE RISICO'S

De operationele risico's van Boskalis zijn divers van aard, met name omdat de groep binnen de drie divisies verschillende typen activiteiten uitvoert, verspreid over de gehele wereld. De activiteiten zijn daarom onderhevig aan economische, juridische, fiscale en politieke risico's van de landen, waarin de onderneming actief is.

De belangrijkste operationele risico's van Boskalis liggen op het gebied van het aannemen en uitvoeren van projecten voor opdrachtgevers, zoals hierboven omschreven. Voor het grootste deel van onze projectactiviteiten geldt dat *fixed price/lumpsum* de meest gangbare contractvorm is. Bij een dergelijke contractvorm dient de opdrachtnemer nagenoeg alle operationele risico's alsmede kostenrisico's gepaard gaande met inkoop van materialen en diensten van onderaannemers in de prijs te verwerken. In de meeste gevallen is het niet mogelijk om eventuele onverwachte kosten met de opdrachtgever te verrekenen. Bovendien bevatten veel contracten *milestones* met, indien deze niet tijdig gehaald

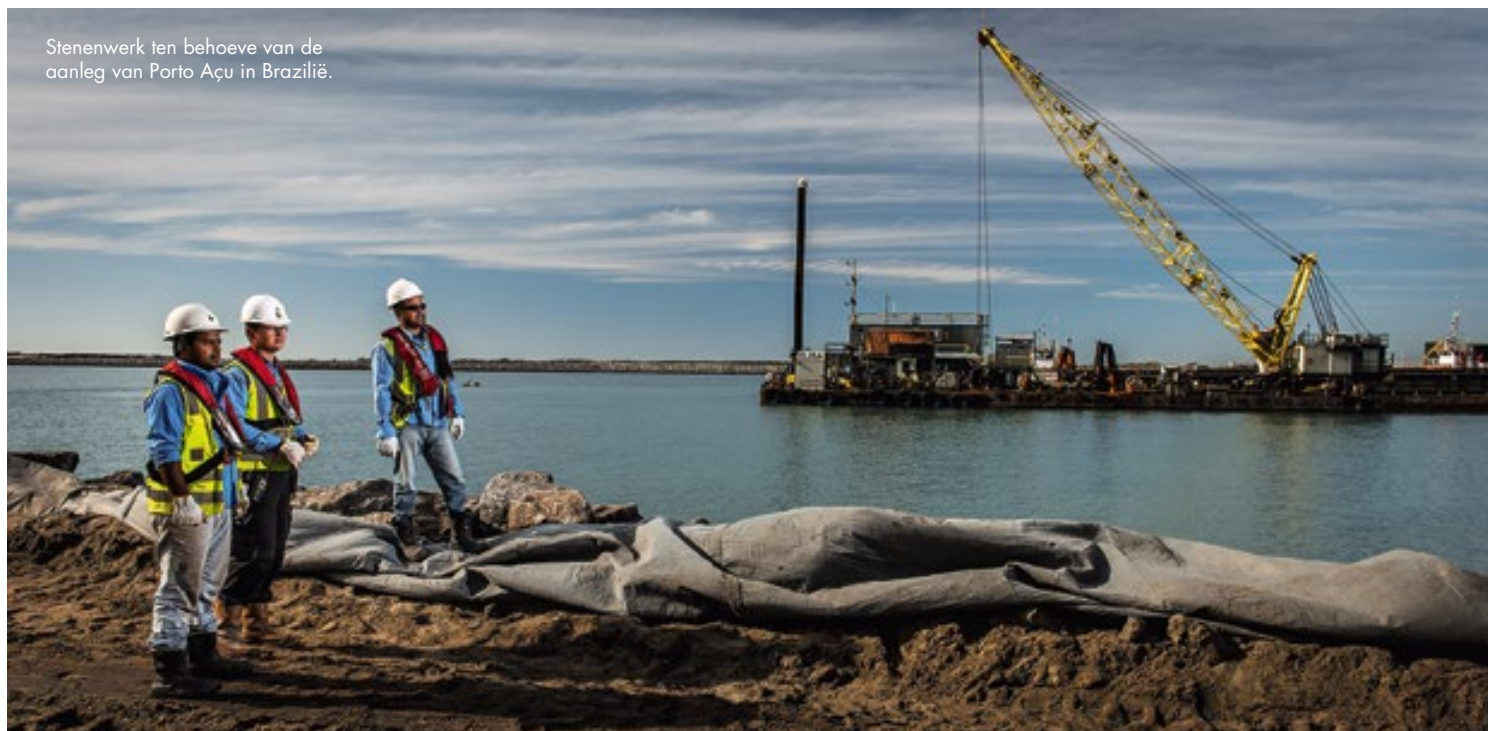
worden, bijbehorende boeteclausules. Derhalve wordt tijdens de aanbestedingsprocedure en de contracteringsfase van projecten veel nadruk gelegd op het identificeren, analyseren en kwantificeren van dergelijke uitvoerings-, kosten- en vertragingrisico's.

Operationele risico's betreffen met name wisselende weers- of werkomstandigheden, technische geschiktheid en beschikbaarheid van het materieel, afwijkende grond- en bodemcondities, slijtage van (m.n. bagger)materieel, schade aan materieel en eigendommen van derden, de prestaties van onderaannemers en toeleveranciers en het tijdig beschikbaar zijn van vracht of diensten die door de klant worden geleverd in het geval van zwaar maritiem transport en/of installatie-activiteiten.

Om het beheersen van bovenstaande risico's mogelijk te maken in de aanbestedings-, voorbereidings- c.q. uitvoeringsfase, worden de volgende maatregelen op stelselmatige wijze getroffen.

- Tijdens de aanbestedingsprocedure en de contracteringsfase van projecten wordt veel nadruk gelegd op het identificeren, analyseren en kwantificeren van dergelijke uitvoerings-, kosten- en vertragingrisico's. Opdrachten worden geclassificeerd op basis van hun omvang en risicoprofiel. Deze classificatie bepaalt het verdere verloop van de tenderprocedure en de vereisten met betrekking tot de autorisatie van de tenderprijs en -voorwaarden. Vanaf een bepaald niveau van risico's dienen de uit de tender voortvloeiende verplichtingen te worden geautoriseerd op het niveau van de Raad van Bestuur/ Groepsdirectie.
- In de voorbereidingsfase van een projectaanbesteding maken wij, afhankelijk van de aard en risicoclassificatie, gebruik van middelen zoals onderwater- en bodemonderzoek, goed toegankelijke databases met historische gegevens en uitvoerige risico-analysetechnieken. De resultaten van de risico-analyse worden vervolgens gebruikt bij de kostprijsberekening, de prijsstelling en bij het formuleren van de aanbiedings- en/of contractvoorwaarden.

Stenenwerk ten behoeve van de aanleg van Porto Açú in Brazilië.





- Bij het berekenen van kostprijzen wordt ook rekening gehouden met risico's die samenhangen met prijsontwikkelingen aan de inkoopzijde, zoals kosten van materiaal en diensten, kosten van onderaannemers en brandstofprijzen, alsmede loonkosten. Daar waar mogelijk, en in het bijzonder bij contracten met een lange uitvoeringsduur, worden kostenindexatieclausules in het contract opgenomen, vooral met betrekking tot arbeidsloon- en brandstofkosten.
- Wanneer een opdracht wordt toegekend, is het actualiseren van de risico-analyse een vast onderdeel van de voorbereiding van de projectuitvoering. Op basis hiervan worden maatregelen genomen om de geïdentificeerde risico's te mitigeren.
- Ook wordt uitgebreid aandacht besteed aan het opleiden en trainen van medewerkers, passende projectplanning en projectmanagement, de uitvoering en implementatie van gecertificeerde kwaliteits-, veiligheids- en milieusystemen en het optimaal onderhouden van materieel.

Binnen de divisie Towage & Salvage wordt het bedrijfs onderdeel Harbour Towage gekenmerkt door een brede geografische spreiding van de activiteiten, die in op zichzelf staande strategische deelnemingen met derden worden uitgevoerd. Sleepopdrachten worden veelal uitgevoerd op basis van meerjarige contracten met tarieven die op jaarbasis worden herzien. Hierin kunnen de ontwikkeling van lokale loonkosten, brandstofprijzen en de beschikbare capaciteit van het betreffende materieel worden meegenomen. Terminaldiensten, die sinds eind 2011 zijn ondergebracht in de strategische deelneming Smit Lamnalco, worden normaliter uitgevoerd op basis van langlopende contracten, aansluitend bij de eisen en specificaties van de opdrachtgever. In het merendeel van deze contracten is een vorm van prijsindexatie opgenomen.

Salvage-activiteiten voor vaartuigen in nood vinden vaak onder grote tijdsdruk plaats en zonder een uitgebreide aanbestedingsprocedure en daarmee gepaard gaande

voorbereidingsactiviteiten. Dergelijke contracten worden dan ook vaak afgesloten op basis van het gestandaardiseerde 'Lloyd's Open Form' (LOF). Hierbij is de vergoeding gebaseerd op een waarderingsmechanisme dat samenhangt met een aantal factoren, waaronder de geborgen waarde van het vaartuig en van de lading, de technische complexiteit van de berging, milieurisico's en inzet van eigen materieel en van onderaannemers. Deze waardering leidt tot een *lumpsum* bedrag, dat wordt vastgesteld middels onderhandelingen met de klant of via een arbitrageprocedure. Op basis van ervaring is de onderneming meestal goed in staat een redelijke inschatting te maken van deze opbrengsten. Indien tijdens een bergingswerk blijkt dat de uiteindelijke vergoeding van de berging de daarmee gemoeide kosten mogelijk niet zal dekken, dan kan er voor gekozen worden het LOF-contract om te zetten in een contract op basis van een daghuurvergoeding. Hierdoor worden de financiële risico's beperkt. Contracten voor het bergen van reeds eerder gezonken vaartuigen (wrakken) worden veelal uitgevoerd op basis van *lumpsum*. Voor het aangaan en uitvoeren van dergelijke projecten, waarbij vaak wel sprake is van een aanbestedingsprocedure, zijn de binnen de onderneming gebruikelijke procedures voor de aanbestedings- en uitvoeringsactiviteiten van toepassing.

Binnen de divisie Offshore Energy wordt een deel van het materieel veelal voor relatief korte termijnen verhuurd (spotmarkten), doorgaans op basis van standaard voorwaarden. De operationele risico's van deze activiteiten zijn in het algemeen relatief beperkt.

Het lokale management van projecten en operaties dienen goed begrip te hebben van de lokale (werk)omstandigheden. De schaal van lokale operaties is vaak te beperkt voor een volwaardige organisatie, inclusief uitgebreide ondersteunende diensten en stafafdelingen. Dit wordt opgevangen door regelmatige bezoeken door verantwoordelijke managers en medewerkers uit de betreffende business units en ondersteuning door goed gekwalificeerde centrale stafafdelingen op het hoofdkantoor.

## FINANCIËLE RISICO'S

Bij het uitvoeren van zijn bedrijfsactiviteiten loopt Boskalis verschillende soorten niet-operationele, financiële risico's. In dit gedeelte worden de belangrijkste daarvan beschreven.

### POLITIEKE EN KREDIETRISICO'S

Hiertoe behoren risico's met betrekking tot onrust of ontwijking als gevolg van politieke ontwikkelingen en geweld, alsmede wanbetaling door opdrachtgevers. Boskalis hanteert een strikt acceptatie- en afdeckingsbeleid ten aanzien van politieke en betalingsrisico's. Tenzij sprake is van zeer sterke kredietwaardige klanten met een onomstreden kredietverleden, worden normaliter alle substantiële risico's afgedekt via kredietverzekeringen, bankgaranties en/of vooruitbetalingen. Omzet en resultaat worden administratief pas verantwoord wanneer voldoende zekerheid bestaat over de realisatie ervan. In situaties waar de klant een *special purpose vehicle* is, wordt extra aandacht geschonken aan het identificeren en beheersen van kredietrisico's.

### LIQUIDITEITS- EN FINANCIERINGSRISICO'S

Zoals gebruikelijk voor een *contractor*, staan ook bij Boskalis grote bedragen uit in de vorm van garanties van banken en verzekeringsmaatschappijen, voornamelijk ten gunste van opdrachtgevers. Omdat het voor de continuïteit van de bedrijfsvoering essentieel is dat er voldoende krediet- en bankgarantiefaciliteiten ter beschikking staan, is het financieringsbeleid van Boskalis gericht op het behouden van een solide financiële positie. Solide balansverhoudingen en het gebruik van gespreide financieringsbronnen zorgen voor ruime capaciteit voor het opvangen van liquiditeitsrisico's en het doorlopend creëren van voldoende kredietruimte en garantiefaciliteiten. De onderneming beschikt over ruime krediet- en bankgarantiefaciliteiten en voldoet ruimschoots aan de

overeengekomen convenanten die van toepassing zijn op haar financieringsovereenkomsten.

### VALUTARISICO'S

De functionele valuta van Boskalis is de euro. Een aantal business units, vooral op het gebied van Heavy Marine Transport, alsmede diverse substantiële deelnemingen (Smit Lamnalco, Keppel Smit Towage, Asian Lift, Saam Smit Towage) heeft een functionele valuta anders dan de euro. De meest belangrijke hiervan is de US dollar gevolgd door de Singapore dollar. Het grootste deel van de inkomsten en uitgaven van deze entiteiten is deels of geheel gebaseerd op deze niet-euro valuta. De deelnemingen in deze entiteiten worden gezien vanuit een langetermijnperspectief. Wisselkoersrisico's die samenhangen met deze entiteiten worden niet afgedekt, omdat er vanuit wordt gegaan dat schommelingen in de valutakoersen, rente- en inflatie-ontwikkelingen elkaar op lange termijn zullen compenseren.

Een groot deel van de activiteiten van de groepsmaatschappijen dat de euro als functionele valuta heeft, wordt niet gecontracteerd in euro's. Dit betreft met name groepsmaatschappijen die actief zijn in baggeren en daaraan gerelateerde projecten. De kosten van deze entiteiten zijn echter grotendeels gebaseerd op de euro. Doorgaans worden de nettokasstromen in niet-euro valuta binnen deze entiteiten direct volledig afgedekt, in de meeste gevallen door middel van valutatermijncontracten. Vooral de koers van de US dollar ten opzichte van de euro is daarbij van belang. Een groot deel van de projecten wordt gecontracteerd in US dollars of valuta die daar in meer of mindere mate aan gekoppeld zijn. Binnen de baggerindustrie heeft het merendeel van onze grote, internationaal opererende concurrenten eveneens een kostenstructuur die grotendeels aan de euro gerelateerd is. Dit impliceert dat onze relatieve concurrentiepositie niet sterk onderhevig is aan



Asfalteringswerkzaamheden ten behoeve van de verbreding van de provinciale weg N62.



wisselkoersschommelingen. In een aantal marktsegmenten – in het bijzonder binnen Offshore Energy – ondervinden wij concurrentie van partijen met een kostenstructuur die niet aan de euro gerelateerd is. De invloed van wisselkoersschommelingen op onze concurrentiepositie in deze marktsegmenten is daarom groter. Per saldo wordt de concurrentiepositie van de onderneming in deze activiteiten beperkt beïnvloed door schommelingen in valutakoersen.

### **BELASTINGRISICO'S**

Door de (steeds veranderende) mix van project- en operationele resultaten in een veelheid van landen en entiteiten, worden diverse soorten belastingen, zoals winstbelasting, loonbelasting, omzetbelasting en importheffingen, vastgesteld en vervolgens afgedragen in verschillende landen. Winst wordt toebedeeld aan landen waarin waarde wordt gecreëerd volgens nationale en internationale regels en normen, die zeer complex kunnen zijn. Kennis hierover en de naleving c.q. toepassing hiervan zijn geborgd in procedures binnen de functie Fiscale Zaken. Daar waar onvoldoende kennis intern beschikbaar is, wordt gebruik gemaakt van externe adviseurs.

### **RENTERISICO'S**

Wij hebben ons risico op renteschommelingen beperkt door vaste rentetarieven overeen te komen voor het grootste deel van onze langlopende verplichtingen, hoofdzakelijk door het gebruikmaken van renteswaparrangementen.

### **BRANDSTOFFRIJZENRISICO'S**

Voor een substantieel deel van zijn activiteiten loopt Boskalis een risico als gevolg van veranderingen van brandstofprijzen. Brandstofkosten worden op verschillende manieren afgedekt. Waar mogelijk worden in het contract clausules opgenomen met betrekking tot schommelingen in de brandstofprijzen. Ook komt het regelmatig voor dat een contract voorziet in de levering van brandstof door de opdrachtgever zelf. In andere gevallen, waarbij de brandstofprijzenrisico's substantieel zijn, worden deze veelal afgedekt met behulp van financiële instrumenten als termijncontracten.

### **DERIVATEN**

Financiële derivaten worden uitsluitend gebruikt voor het afdekken van onderliggende valuta-, brandstofkosten- of andere risico's, indien er sprake is van een onderliggende fysieke transactie. Er bestaat echter een risico dat er, als gevolg van de annulering of substantiële reductie van opdrachten, verliezen ontstaan op het afwikkelen c.q. tegensluiten van dergelijke financiële derivaten.

### **OVERIGE RISICO'S**

#### **NALEVING WET- EN REGELGEVING**

Als internationale maritieme dienstverlener is Boskalis actief in tal van landen, waarbij sprake is van een grote hoeveelheid aan en verscheidenheid van wet- en regelgeving. Een deel van de activiteiten wordt door eigen lokaal management aangestuurd,

maar in veel landen wordt gebruik gemaakt van tussenpersonen c.q. lokale vertegenwoordigers bij het verkrijgen en uitvoeren van projecten. Door deze combinatie van factoren bestaat een verhoogd risico op het niet volledig naleven van relevante (lokale) wet- en regelgeving. Deze risico's worden gemitigeerd door de interne risicobeheer- en controlesystemen die binnen de onderneming worden gehanteerd, zoals hierna omschreven. Daarnaast kent de onderneming een Algemene Gedragscode voor Bedrijfsvoering en een Algemene Gedragscode voor Toeleveranciers die regelmatig worden getoetst en geëvalueerd. Ook tussenpersonen en lokale vertegenwoordigers zijn contractueel verplicht tot naleving van onze Gedragscodes. Op het afsluiten van contracten met lokale tussenpersonen c.q. vertegenwoordigers zijn duidelijke procedures van toepassing. Ook kent Boskalis een klokkenluidersregeling en een vertrouwenspersoon waarbij medewerkers vermoedens van onregelmatigheden kunnen melden.

### **SCHADE AAN EIGENDOMMEN EN AANSPRAKELIJKHEID JEGENS DERDEN**

Boskalis heeft een breed pakket van verzekeringsdekkingen afgesloten tegen risico's die betrekking hebben op schade aan zijn eigendommen en eigendommen van derden en op mogelijke andere aansprakelijkheden jegens derden. Het bovenstaande omvat een overzicht van wat we thans beschouwen als de voor ons belangrijkste risico's. Dit overzicht is niet uitputtend. Er kunnen andere risico's zijn die we thans niet als significant beschouwen, maar die zich wel als zodanig kunnen manifesteren.

### **INTERNE RISICOBEEHER- EN CONTROLESYSTEMEN**

De interne risicobeheer- en controlesystemen van Boskalis zijn gebaseerd op de principes van een effectieve beheersing op verschillende niveaus in de organisatie en worden toegesneden op de dagelijkse werkomgeving waarin de onderneming wereldwijd opereert. Een belangrijk fundament voor de risicobeheersing is onder andere de interne cultuur, waarbinnen sprake is van een grote mate van transparantie met betrekking tot het tijdig signaleren, evalueren en rapporteren van risico's en een beloningssysteem waarbij mogelijke perverse *incentives* worden vermeden.

Gezien het *hands-on* karakter van de onderneming en de korte communicatielijnen die gehanteerd worden, zijn drie factoren van belang bij het beoordelen en evalueren van onze interne risicobeheer- en controlesystemen:

1. In de dagelijkse gang van zaken wordt het operationele risicobeheer en de operationele controle in belangrijke mate ondersteund door een uitgebreid stelsel van voorschriften, procedures en systemen op het gebied van kwaliteitszorg, met name voor wat betreft het verkrijgen en uitvoeren van contracten. Daarin zijn richtlijnen opgenomen met betrekking tot verantwoordelijkheden, bevoegdheden en risicobeheersing. De toereikendheid van dit stelsel wordt regelmatig getoetst, mede gezien de toenemende diversiteit van de aannemings- en projectactiviteiten die de onderneming conform haar strategie verricht. Naast audits door externe certificeringsinstellingen worden ook regelmatig interne audits uitgevoerd onder de auspiciën van de afdeling SHE-Q. In de kwartaalbesprekingen van de Raad van Bestuur met het management van de business units wordt het onderwerp SHE-Q, in aanwezigheid van het

- management van de afdeling SHE-Q besproken.
2. Bij de dagelijkse aansturing van de organisatie wordt uitgegaan van korte communicatie- en managementlijnen. Zowel in de aanbestedingsfase als bij de uitvoering van projecten zijn snelheid, kennis van zaken en daadkracht van het grootste belang. De dagelijkse aansturing is *hands-on*.
  3. De voortgang en ontwikkeling van de operationele resultaten en de financiële positie van individuele business units en van de onderneming als geheel, evenals de operationele en financiële risico's, worden bewaakt door middel van een gestructureerde periodieke rapportage, analyse van de financiële resultaten en prestatie-evaluaties op het niveau van de Raad van Bestuur en het senior management.

## RISICO'S TEN AANZIEN VAN DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

### OPZET VAN DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

De financiële rapportage van Boskalis is opgezet binnen een strak kader van budgettering, verslaggeving en prognoses. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen rapportages voor intern en extern gebruik. De externe verslaggeving op groepsniveau bestaat uit een jaarverslag, inclusief een door de externe accountant gecontroleerde jaarrekening, alsmede een halfjaarbericht met verkorte geconsolideerde en gesegmenteerde financiële informatie. De externe rapportages worden conform EU-IFRS opgesteld op basis van de interne financiële verslaggeving.

De interne financiële verslaggeving bestaat uit uitgebreide geconsolideerde kwartaalrapportages, waarin actuele ontwikkelingen worden vergeleken met de (cumulatieve) kwartaalbudgetten en eerdere prognoses. Daarnaast wordt elk kwartaal een prognose opgesteld van de verwachte jaarresultaten, kasstroom en balansposities per ultimo boekjaar. De kwartaalbudgetten zijn onderdeel van het jaarlijkse groepsbudget, dat elk jaar door de Raad van Bestuur wordt opgesteld en door de Raad van Commissarissen wordt vastgesteld. De interne financiële verslaggeving kent een gelaagde opbouw, conform de interne verdeling van managementverantwoordelijkheden, waarbij trapsgewijs wordt geconsolideerd, beginnend bij de projecten, via de business units en divisies, resulterend in de geconsolideerde groepsrapportage. Op ieder niveau worden financiële en operationele resultaten geanalyseerd en toegelicht. Project- en contractmanagers zijn verantwoordelijk voor de budgetten, winst- en verliesrekeningen en balansen voor hun projecten c.q. contracten, die worden opgesteld conform de geldende richtlijnen en afspraken. Op hun beurt zijn de business unit managers verantwoordelijk voor de financiële rapportage van hun business units.

Boskalis heeft substantiële investeringen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen. Op deze joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt intensief toezicht gehouden. Er worden periodieke aandeelhouders- c.q. bestuursvergaderingen gehouden waarin Boskalis, in lijn met de omvang van zijn participatie, wordt vertegenwoordigd. Met de medeaandeelhouders in dergelijke joint ventures zijn duidelijke afspraken gemaakt met betrekking tot onderwerpen zoals vertegenwoordiging in het bestuur en management, invulling van managementposities, strategie en beleid, budget, financiële verslaggeving, benoeming

van accountants, investeringen en financiering. Het beleid is dat dergelijke joint ventures in beginsel worden gefinancierd zonder garanties van de aandeelhouders.

De kwartaalrapportages worden door de Raad van Bestuur in formele kwartaalvergaderingen met de verantwoordelijke business unit managers besproken. Van deze vergaderingen wordt verslag gedaan. De geconsolideerde groepsrapportage wordt op kwartaalbasis met de Raad van Commissarissen besproken.

De belangrijkste aspecten van onze financiële verslaggevingssystemen zijn vastgelegd in elektronisch beschikbare handboeken, richtlijnen en procedures. Medewerkers worden getraind in het toepassen van verslaggevingsregels, -richtlijnen en -procedures. Interne audits ter bewaking en verbetering van de kwaliteit en discipline vinden plaats op basis van een jaarlijks auditplan en adhoc-onderzoeken (de zogenoemde financiële audits). Bovendien wordt de kwaliteit van de financiële rapportagesystemen regelmatig beoordeeld in het kader van de werkzaamheden van de externe accountant. De door de externe accountant in het kader van de jaarrekeningcontrole geconstateerde bevindingen inzake de kwaliteit van de financiële rapportagesystemen worden opgenomen in de Management Letter.

### EVALUATIE RISICOMANAGEMENT EN INTERNE BEHEERSSYSTEMEN

Om de snelle groei die Boskalis de laatste jaren heeft doorgemaakt te faciliteren zijn belangrijke organisatorische aanpassingen doorgevoerd, waaronder de inrichting van een divisiestructuur. In vervolg daarop is ook gestart met het waar nodig aanpassen van de systemen en processen op het gebied van kwaliteitszorg, risicomangement en interne beheersing. Mede in het licht van de uitdagende marktontwikkelingen, hadden we op dit gebied meer voortgang willen zien dan gedurende het verslagjaar is gerealiseerd. Op basis van in de jaarplannen van de business units opgenomen taakstellingen, verwachten wij in 2016 substantiële voortgang te realiseren.

De opzet en werking van onze risicomangement en interne beheerssystemen worden jaarlijks met de Raad van Commissarissen besproken.

Hoe zorgvuldig risicomangement en interne beheerssystemen ook zijn ingericht, ze kunnen geen absolute zekerheid geven omtrent het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen, noch kunnen zij garanderen dat materiële fouten, verliezen, fraude of overtreding van wet- en regelgeving niet zullen voorkomen.

### VERKLARING AANGAANDE RISICO'S TEN AANZIEN VAN DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Met inachtneming van de bovengenoemde verbetermogelijkheden en beperkingen, is de Raad van Bestuur van mening dat:

- de interne risicobeheer- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat; en
- de risicobeheer- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt.



# MARKER WADDEN: BAANBREKEND ECOLOGISCH ONTWERP VOOR NATUURHERSTEL

In maart 2016 start Boskalis met fase 1 van de aanleg van één van de grootste natuurherstelprojecten van West-Europa: de Marker Wadden. Het ecologisch verarmde Markermeer verandert in een vitaal gebied met een rijke flora en fauna dankzij de aanleg van natuureilanden van zand, klei en slib. "Building with Nature-technieken staan centraal op het project," zegt Hendrik Postma, directielid van Boskalis Nederland.

Het Markermeer is ontstaan in 1976, na de aanleg van de Houtribdijk tussen Enkhuizen en Lelystad. De dijk had grote gevolgen voor het onderwatermilieu. Slib dat vroeger door de stroming werd afgevoerd naar het IJsselmeer bleef als een deken op de bodem van het Markermeer liggen en vertroebelde het water. Hierdoor ging in de laatste decennia de vis- en vogelstand sterk achteruit. "Met de aanleg van de Marker Wadden willen wij de ecologie weer in evenwicht brengen," zegt Roel Posthoorn, projectdirecteur Marker Wadden van opdrachtgever Natuurmonumenten. "Het Markermeer is, samen met het IJsselmeer, het grootste zoete kleimeer van West-Europa. Het is nu een enorme plas onbestemd troebel water tussen Lelystad en Amsterdam. We hebben in de afgelopen jaren een visie ontwikkeld om het Markermeer een duurzame toekomst te geven, met het Nederlandse waddengebied als inspiratiebron." Natuurmonumenten krijgt die mogelijkheid dankzij een bijdrage van de Nationale Postcodeloterij en steun van de Rijksoverheid en de provincie Flevoland. Rijkswaterstaat draagt zorg voor het contractmanagement.



## WEERKLANK

De ideeën van Natuurmonumenten vonden weerklank in de visie van Boskalis, als een van de grondleggers van de Building with Nature-filosofie. “Dat betekent dat we bij het ontwerpen van vaargeulen, havens of windmolenparken niet alleen nadenken over het waterbouwkundige deel, maar in de planfase al direct de ecologische aspecten meenemen,” aldus Postma. “Door ecologische kennis te ontwikkelen kunnen we natuurlijke processen beter voorspellen. Het toepassen van die kennis in onze ontwerpen helpt ons weerstanden te overwinnen en het voortraject van projecten verkorten.” Postma benadrukt dat deze benadering op vrijwel ieder project toepasbaar is. “Maar het project Marker Wadden is een Building with Nature-project bij uitstek,” zegt hij. “Het landschap en de ecologie hebben van meet af aan centraal gestaan. Uitgangspunt in onze benadering was de vraag welke voorzieningen er nodig waren om een gezonde habitat te creëren voor flora en fauna. Pas daarna kwamen wij, in onze rol van waterbouwer, aan zet om de plannen te realiseren. Het samenspel tussen de verschillende partijen om wensen en praktische mogelijkheden op elkaar af te stemmen heeft tot dit baanbrekende ontwerp geleid.”

## AANPAK

“De doelstelling van de betrokken partijen is een zo slim mogelijke aanpak te kiezen, waarbij het creëren van een gezamenlijk draagvlak en het zoeken naar optimalisaties en innovaties centraal staan. Een van de innovaties die we op dit project introduceren is ‘bouwen met slib’. Zo kunnen we met eenvoudige middelen een natuurgebied van hoge kwaliteit ontwikkelen,” zegt Postma.

Fase 1 van het project omvat de aanleg van het eerste grote eiland en een moerasgebied met vegetatie, ondiepe plassen, kreken en geulen. Boskalis legt, zowel boven als onder water, een nieuw gebied aan van circa 300 hectare. Het wordt tegen storm beschermd door de aanleg van stranden, zanddammen en lage duinen, die verbonden zijn door een stenen dam. Er worden geleidelijke overgangen van land naar water aangelegd, en onder water worden verschillende niveaus aangebracht. Daardoor bezinkt het slib in ondieptes en kreken en ontstaat een natuurlijk waterzuiveringssysteem. Daarnaast wordt een speciale geul aangelegd om het slib van het Markermeer te verzamelen. Deze ‘slibvang’ maakt het troebele water weer helder. Het opgevangen slib wordt gebruikt om in de toekomst meer eilanden te bouwen. “Dat is een uniek aspect van dit werk, want het materiaal is eigenlijk te slap voor de bouw van een eiland. We lossen dat op door eerst ringdijken van zand aan te leggen, waarin we vervolgens het slib aanbrengen en wat zich daarna tot een natuurgebied ontwikkelt. Dat is een van de Building with Nature-toepassingen die dit project zo interessant maken,” zegt Postma.

## PARADIJS

Posthoorn verwacht dat de natuur in het Markermeer zich snel kan herstellen. “Op de natuurlijke oevers zullen weer mosselbanken ontstaan. Waterplanten gaan weer groeien, vissen gaan weer paaien en vogels zullen in groten getale terugkeren naar het gebied,” zegt hij. De Marker Wadden worden niet alleen een paradijs voor vissen en vogels, maar ook voor natuurliefhebbers. De plannen voorzien in de aanleg van een haven waar jachten kunnen aanmeren en er worden lange wandelpaden, uitkijkposten en speelplaatsen voor de kinderen aangelegd. “De voorbereidingen voor de eerste fase zijn in volle gang, de uitvoering start in maart 2016,” aldus Postma. “Na circa 12 maanden is het eerste eiland boven water, waarna de inrichting kan beginnen.”

# CORPORATE GOVERNANCE

**De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn samen verantwoordelijk voor het behartigen van de belangen van onze stakeholders.**

## TOEPASSING BIJ BOSKALIS

Boskalis heeft een tweelaags bestuursmodel, wat betekent dat bestuur en toezicht gescheiden zijn.

De Raad van Bestuur is belast met het dagelijks bestuur van de vennootschap en is verantwoordelijk voor (de realisatie van) haar langetermijnstrategie met de bijbehorende risico's, het resultaat en de voor de onderneming relevante aspecten van ondernemen. De Raad van Bestuur bepaalt de doelstellingen van de vennootschap en implementeert het zakelijke beleid en de daaruit voortvloeiende bedrijfsprestatie. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen en aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Bestuur laat zich bij de vervulling van zijn taak leiden door het belang van de vennootschap en haar activiteiten, en weegt daarbij de in aanmerking komende belangen af van bij de vennootschap betrokken partijen.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het toezicht op het functioneren van het bestuur en voorziet de Raad van Bestuur tevens van advies. De Raad van Commissarissen wordt in zijn werk terzijde gestaan door drie zogeheten kerncommissies, te weten de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Selectie- en Benoemingscommissie. Zie pagina's 22 tot en met 27 van dit verslag voor een samenvatting van de activiteiten van de Raad van Commissarissen en zijn commissies in 2015.

Bij Boskalis bestaat een nauwe samenwerking tussen de Raad van Commissarissen en zijn commissies, de Raad van Bestuur en de stakeholders. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn samen verantwoordelijk voor het behartigen van de belangen van onze stakeholders. Daarbij behoort het creëren van aandeelhouderswaarde op lange termijn.



Onze stakeholders zijn die groepen en individuen die direct of indirect de activiteiten van de vennootschap beïnvloeden, of erdoor beïnvloed worden. Hiertoe behoren de werknemers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers, afnemers, overheidsinstanties, onderwijs en kennisinstellingen, maatschappelijke en brancheorganisaties (waaronder NGO's) en de gemeenschappen waarbinnen Boskalis actief is.

Jaarlijks wordt ten minste één Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden. De aandeelhoudersvergadering stelt onder meer de jaarrekening vast en heeft bevoegdheden ten aanzien van benoeming en ontslag van leden van de Raad van Commissarissen.

De belangen van de werknemers worden behartigd door de Ondernemingsraad, die zorgt voor doorlopende medezeggenschap in het kader van de Wet op de Ondernemingsraden. De Ondernemingsraad dient erop toe te zien dat de doelstellingen van het bestuur aansluiten bij die van de werknemers.

De algemene normen en waarden met betrekking tot zakelijke activiteiten zijn vastgelegd in de Algemene Gedragscode voor de Bedrijfsvoering en de Algemene Gedragscode voor Toeleveranciers. In deze codes is op hoofdlijnen vastgelegd op welke wijze werknemers en toeleveranciers van Boskalis dienen te handelen op het gebied van onder andere wet- en regelgeving, mensenrechten, anticorruptie, concurrentie, milieu, personeel en kwaliteit. Deze codes zijn te vinden op de website van de vennootschap. Deze codes zijn, in overeenstemming met de in de codes genoemde periodieke evaluatie, begin 2016 herzien. Daarnaast zijn de kernwaarden en de regelgeving voor veilig werken vastgelegd in het veiligheidsprogramma NINA (*No Injuries, No Accidents*). Het belang van de naleving van de gedragscodes en van de NINA-principes wordt door de Raad van Bestuur regelmatig benadrukt. Ook stelt de Raad van Bestuur werknemers in de gelegenheid om zonder gevaar voor hun rechtspositie te rapporteren aan een vertrouwenspersoon over een vermoeden van een misstand van algemene, operationele of financiële aard.

## COMPLIANCE

De Nederlandse Corporate Governance Code (de "Code") is voor alle Nederlandse beursvennootschappen van toepassing en omvat een stelsel van gedragsregels voor goed en verantwoord bestuur. De Code bevat zowel specifieke principes als *best practice*-bepalingen, alsmede richtlijnen voor adequaat toezicht hierop.

Boskalis onderschrijft het principe dat een deugdelijk en transparant stelsel van *checks and balances* belangrijk is voor het vertrouwen in ondernemingen die op de kapitaalmarkt opereren. Duidelijkheid en openheid in toezicht en verantwoording zijn volgens Boskalis de hoekstenen van goed bestuur en ondernemerschap.

Boskalis heeft, zoals vereist door de introductie van de Code in 2004, een 'Pas toe of Leg uit'-verslag uitgegeven, dat uiteenzet hoe de principes en *best practice*-bepalingen bij Boskalis worden toegepast. Dit verslag is te vinden op de website en is tevens bij de vennootschap op te vragen.

Boskalis onderschrijft alle principes en *best practice*-bepalingen van de Corporate Governance Code en past deze toe, met uitzondering van de volgende bepalingen:

- In afwijking van *best practice* II.1.1 is de voorzitter van de Raad van Bestuur voor onbepaalde tijd benoemd. Deze benoeming heeft plaatsgehad voor de introductie van de Corporate Governance Code. Zijn overeenkomst met de vennootschap is eveneens afgesloten voor de inwerkingtreding van de Corporate Governance Code en kent een onbepaalde tijdsduur. Voor de andere en toekomstige leden van de Raad van Bestuur past Boskalis de *best practice*-bepaling toe.
- De overeenkomsten tussen de vennootschap en twee leden van de Raad van Bestuur wijken af van *best practice*-bepaling II.2.8. Het contract van de voorzitter van de Raad van Bestuur bevat een vergoeding bij ontslag van anderhalf jaar en het contract van de Chief Financial Officer een vergoeding van twee jaar. Ten aanzien van de contracten voor andere en toekomstige leden van de Raad van Bestuur past Boskalis de *best practice*-bepaling toe.

De samenstelling en de grootte van de Raad van Bestuur zijn gebaseerd op het profiel en de strategie van de vennootschap. De expertise, ervaring en verschillende competenties van de leden van de Raad van Bestuur dienen bij te dragen aan dit profiel en de strategie. In het verslagjaar heeft de combinatie van deze elementen er toe geleid dat de vier leden van de huidige Raad van Bestuur man zijn, waarmee de Raad van Bestuur, mede gezien de aard van het bedrijf, een afspiegeling vormt van het merendeel van de werknemerspopulatie van de vennootschap. Met ingang van 10 mei 2016 zal de Raad van Bestuur uit drie leden bestaan. In het streven naar een evenwichtige samenstelling van de Raad van Bestuur zal bij het opstellen van het profiel voor nieuwe leden van de Raad van Bestuur aandacht worden besteed aan diversiteit.

De samenstelling en de grootte van de Raad van Commissarissen zijn eveneens gebaseerd op het profiel en de strategie van de vennootschap. De expertise, ervaring en verschillende competenties van de leden van de Raad van Commissarissen dienen in lijn met de door de Raad van Commissarissen opgestelde Profielschets bij te dragen aan goed toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken in de vennootschap. In het bevorderen van een evenwichtige samenstelling heeft de Raad van Commissarissen in de Profielschets opgenomen zoveel mogelijk te streven naar een gemengde samenstelling, waar mogelijk naar leeftijd en geslacht, met als concrete doelstelling het benoemen van een vrouwelijk lid van de Raad van Commissarissen per 2015. Dit streven is in 2015 niet behaald. De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar in lijn met de Profielschets de heer drs. ir. J. van der Veer benoemd als lid van de Raad van Commissarissen gezien de bijdrage die hij kan leveren aan het toezicht op de onderneming uit hoofde van zijn brede internationale bestuurlijke ervaring bij één van de grootste olie- en gasbedrijven ter wereld. In het verslagjaar heeft dit ertoe geleid dat de zes leden van de Raad van Commissarissen man zijn. De Raad van Commissarissen handhaaft zijn streven om zo snel als mogelijk een vrouwelijke kandidaat te benoemen als lid van de Raad van Commissarissen.

De Corporate Governance Verklaring is te vinden op de website [www.boskalis.com/corporategovernance](http://www.boskalis.com/corporategovernance).

# VOORUITZICHTEN

Het algemene marktbeeld zal voor de komende periode in het teken staan van lagere werkvolumes en druk op de bezetting en marges. Bij Dredging & Inland Infra ligt de nadruk op het behoud van bezetting tegen verantwoorde projectrisico's. Met de opdrachten in portefeuille is een goed deel van de vloot voor 2016 bezet, zij het tegen lagere marges dan in voorgaande jaren. Bij Offshore Energy is het beeld nog altijd gemengd. Een aantal lange termijn contracten en reeds aangenomen werk biedt voor een deel van de vloot stabiliteit, maar de spotmarkt-gerelateerde transportactiviteiten en subsea services ervaren druk op bezetting en marge. De offshore windmarkt biedt ook nieuwe kansen, mede door de recent aangekondigde voorgenomen acquisitie van offshore activiteiten van VolkerWessels. In de loop van dit jaar zullen alle Towing-activiteiten in joint ventures zijn ondergebracht. Marktvolumes zijn hier relatief stabiel, maar ook hier is de verwachting dat de concurrentie bij met name terminal services zal toenemen.

Om in te spelen op deze marktontwikkelingen is een vlootrationalisatie- en kostenreductieprogramma gestart. De verwachting is dat zowel bij Dredging als bij Offshore Energy materieel uit de vaart zal worden genomen met bijbehorende personele gevolgen. Daarnaast wordt er kritisch gekeken naar het verlagen van de kosten van het wereldwijde kantorennetwerk.

Gegeven het projectmatige karakter van een significant deel van onze activiteiten, met daarenboven de onzekere marktomstandigheden, is het moeilijk om vroeg in het jaar een concrete kwantitatieve uitspraak te doen over het verwachte jaarresultaat 2016. Wel staat vast dat het nettoresultaat aanzienlijk lager zal uitkomen dan het zeer sterke resultaat van 2015.

Voor 2016 wordt een investeringsbedrag van circa EUR 200 miljoen verwacht, exclusief acquisities. Dit zal uit de eigen kasstroom worden gefinancierd. De financiële positie van Boskalis is zeer solide en de solvabiliteit is toegenomen tot 56%. Door het goede resultaat en een lagere nettoschuldpositie is de nettoschuld : EBITDA ratio verder afgenomen tot 0,4.





# BESTUURDERS- VERKLARING

De Raad van Bestuur van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. verklaart hierbij dat in overeenstemming met artikel 5:25c van de Wet op het financieel toezicht, voor zover haar bekend:

- (1) de jaarrekening, opgesteld overeenkomstig de toepasselijke standaarden voor het opstellen van jaarrekeningen en opgenomen op pagina 63 tot en met pagina 128 van het Jaarverslag, een getrouw beeld geeft per 31 december 2015 van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst of het verlies van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. en de gezamenlijke in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- (2) het Bestuursverslag, per balansdatum, zijnde 31 december 2015, een getrouw beeld geeft omtrent de toestand, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen;
- (3) het Bestuursverslag een beschrijving geeft van de wezenlijke risico's waarmee de vennootschap wordt geconfronteerd.

Papendrecht / Sliedrecht, 8 maart 2016

Raad van Bestuur  
dr. P.A.M. Berdowski, voorzitter  
ing. T.L. Baartmans  
drs. J.H. Kamps, CFO  
ir. F.A. Verhoeven





---

# BOSKALIS JAARREKENING 2015

# INHOUDSOPGAVE

Geconsolideerde winst- en verliesrekening	66
Geconsolideerd overzicht van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	67
Geconsolideerde balans	68
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	69
Geconsolideerd mutatie- overzicht van het eigen vermogen	70
Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening	72
1. Algemeen	72
2. Overeenstemmingsverklaring met International Financial Reporting Standards	72
2.1 Overeenstemmingsverklaring	72
2.2 Toegepaste nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties	72
2.3 Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties	72
3. Belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving	72
3.1 Opmaak en waardering	72
3.2 Consolidatie	73
3.3 Vreemde valuta	74
3.4 Afgeleide financiële instrumenten en afdekking van kasstromen	74
3.5 Bijzondere waardeverminderingen	75
3.6 Immateriële activa	76
3.7 Materiële vaste activa	76
3.8 Strategische deelnemingen	76
3.9 Langlopende vorderingen	76
3.10 Financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop	77
3.11 Voorraden	77
3.12 Te vorderen van en verschuldigd aan opdrachtgevers	77
3.13 Debiteuren en overige vorderingen	77
3.14 Liquide middelen	77
3.15 Aandelenkapitaal	77
3.16 Leningen en overige financieringsverplichtingen	77
3.17 Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen	78
3.18 Voorzieningen	78
3.19 Crediteuren en overige schulden	79
3.20 Activa aangehouden voor verkoop	79
3.21 Netto-omzet	79
3.22 Overige opbrengsten en lasten	79
3.23 Grondstoffen, materialen, diensten en uitbesteed werk	79
3.24 Personeelslasten	79
3.25 Leasebetalingen	79
3.26 Financieringsbaten en -lasten	80
3.27 Aandeel in resultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	80
3.28 Winstbelastingen / uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	80
3.29 Winst per aandeel	80
3.30 Dividenden	80
3.31 Bepaling reële waarde	80
3.32 Geconsolideerd kasstroomoverzicht	81
4. Gesegmenteerde informatie	82
4.1 Operationele segmenten	83
5. Significante transacties en activa aangehouden voor verkoop	83
5.1 Verwerving geassocieerde deelneming	83
5.2 Samenvoeging sleepdiensten SMIT met KOTUG International B.V.	84
5.3 Verkoop van Aannemingsbedrijf De Jong en Zoon Beesd B.V.	84
6. Netto-omzet	84
7. Overige opbrengsten en lasten	85
8. Grondstoffen, materialen, diensten en uitbesteed werk	85
9. Personeelslasten	85
10. Financieringsbaten en -lasten	86
11. Winstbelastingen	86
12. Belastingvorderingen en -verplichtingen	87
13. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	87
14. Immateriële activa	89

14.1	Goodwill	90
14.2	Overige immateriële activa	91
15.	Materiële vaste activa	91
16.	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	92
17.	Overige financiële activa	96
17.1	Langlopende vorderingen	96
17.2	Financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop	96
18.	Vorraden	96
19.	Te vorderen van en verschuldigd aan opdrachtgevers	96
20.	Debiteuren en overige vorderingen	97
21.	Liquide middelen	97
22.	Groepsvermogen	97
22.1	Aandelen en keuzedividend	97
22.2	Reserve ingehouden winsten	98
22.3	Dividenden	98
22.4	Winst per aandeel	98
22.5	Overige reserves	98
23.	Leningen en overige financieringsverplichtingen	100
24.	Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen	100
24.1	Pensioenverplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	101
24.2	Bijdrage aan toegezegde-bijdrage regelingen	105
25.	Voorzieningen	105
26.	Crediteuren en overige schulden	106
27.	Financiële instrumenten	106
27.1	Financieel risicobeheer	106
27.2	In de balans opgenomen financiële instrumenten en reële waarde	112
27.3	Kapitaalbeheer	114
27.4	Overige financiële instrumenten	114
28.	Niet uit de balans blijvende verplichtingen	114
29.	Verbonden partijen	116
29.1	Identiteit van verbonden partijen	116
29.2	Transacties met verbonden partijen	119
29.3	Joint operations	120
30.	Gebeurtenissen na balansdatum	121
	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	122
	Vennootschappelijke balans voor winstbestemming	122
	Vermogensmutatie - overzicht	123
	Toelichting bij de vennootschappelijke jaarrekening	124
1.	Algemeen	124
2.	Belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving	124
2.1	Gehanteerde grondslagen	124
2.2	Opmaak vennootschappelijke jaarrekening	124
2.3	Deelnemingen in dochterondernemingen	124
2.4	Vorderingen op dochterondernemingen	124
2.5	Schulden aan dochterondernemingen	124
2.6	Resultaat deelnemingen	124
3.	Deelnemingen in dochterondernemingen	124
4.	Geplaatst kapitaal en keuzedividend	125
5.	Reserves	125
6.	Onverdeelde winst	125
7.	Financiële instrumenten	126
8.	Bezoldigingen van de leden van de Raad van Bestuur en leden van de Raad van Commissarissen	126
9.	Honoraria accountants	126
10.	Niet uit de balans blijvende verplichtingen	126
	Overige gegevens	128
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	130

# GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

(in duizenden EUR)	Toelichting	2015	2014
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>			
Netto-omzet	[6]	<b>3.240.327</b>	3.166.888
Overige opbrengsten	[7]	<b>8.404</b>	11.296
		<b>3.248.731</b>	3.178.184
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>			
Grondstoffen, materialen, diensten en uitbesteed werk	[8]	<b>- 1.918.116</b>	- 1.774.745
Personeelslasten	[9]	<b>- 513.088</b>	- 513.991
Overige lasten	[7]	<b>- 4.557</b>	-
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	[14/15]	<b>- 293.091</b>	- 293.514
		<b>- 2.728.852</b>	- 2.582.250
Aandeel in resultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen (na winstbelastingen)	[16]	<b>43.260</b>	56.411
Herwaardering belang in Fugro N.V.	[5]	<b>28.478</b>	-
Bijzondere waardevermindering Fugro N.V.	[16]	<b>- 28.824</b>	-
		<b>562.793</b>	652.345
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>			
<b>FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN</b>			
Financieringsbaten	[10]	<b>1.163</b>	10.100
Financieringslasten	[10]	<b>- 32.974</b>	- 46.054
		<b>- 31.811</b>	- 35.954
Winst voor belastingen		<b>530.982</b>	616.391
Winstbelastingen	[11]	<b>- 87.452</b>	- 124.163
		<b>443.530</b>	492.228
<b>NETTOGROEPSWINST OVER DE VERSLAGPERIODE</b>			
<b>NETTOGROEPSWINST OVER DE VERSLAGPERIODE TOEREKENBAAR AAN:</b>			
Aandeelhouders		<b>440.178</b>	490.290
Minderheidsbelangen		<b>3.352</b>	1.938
		<b>443.530</b>	492.228
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	[22.4]	<b>124.181.528</b>	121.606.364
Gewone winst per aandeel	[22.4]	<b>EUR 3,54</b>	EUR 4,03
Verwaterde winst per aandeel	[22.4]	<b>EUR 3,54</b>	EUR 4,03

# GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN DE GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

(in duizenden EUR)	Toelichting	2015	2014
<b>NETTOGROEPSWINST OVER DE VERSLAGPERIODE</b>		<b>443.530</b>	492.228
<b>NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN WELKE NIET ZULLEN WORDEN GERECLASSIFICEERD NAAR DE WINST- EN VERLIESREKENING</b>			
Actuariële winsten en verliezen en limitering nettopensioenvorderingen op toegezegd-pensioenregelingen	[24.1]	<b>45.554</b>	- 63.542
Aandeel in niet-gerealiseerde resultaten van geassocieerde deelnemingen en joint ventures		<b>2.310</b>	-
Winstbelastingen op niet-gerealiseerde resultaten welke niet zullen worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening	[13]	<b>- 6.772</b>	10.272
Totaal niet-gerealiseerde resultaten welke niet zullen worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening, na belastingen		<b>41.092</b>	- 53.270
<b>NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN WELKE NA EERSTE OPNAME MOGELIJK WORDEN GERECLASSIFICEERD NAAR DE WINST- EN VERLIESREKENING</b>			
Herwaarderingsresultaat reclassificatie belang in Fugro N.V.	[16]	<b>- 28.478</b>	-
Mutatie in de reële waarde van financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop	[17.2]	<b>- 20.093</b>	48.571
Koersomrekeningsverschillen buitenlandse activiteiten		<b>169.474</b>	191.166
Wijziging reserve koersomrekeningsverschillen voor verkoop belang in samenwerkingsverband		-	9.583
Mutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingen	[27.2]	<b>7.013</b>	5.505
Winstbelastingen op niet-gerealiseerde resultaten welke na eerste opname mogelijk worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening	[13]	<b>- 847</b>	- 313
Totaal niet-gerealiseerde resultaten welke na eerste opname mogelijk worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening, na belastingen		<b>127.069</b>	254.512
<b>NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN OVER DE VERSLAGPERIODE, NA WINSTBELASTINGEN</b>		<b>168.161</b>	201.242
<b>TOTAAL GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN OVER DE VERSLAGPERIODE</b>		<b>611.691</b>	693.470
<b>TOE TE REKENEN AAN:</b>			
Aandeelhouders		<b>609.938</b>	691.532
Minderheidsbelangen		<b>1.753</b>	1.938
<b>TOTAAL GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN OVER DE VERSLAGPERIODE</b>		<b>611.691</b>	693.470

# GECONSOLIDEERDE BALANS

(in duizenden EUR)	Toelichting	31 DECEMBER	
		2015	2014
<b>VASTE ACTIVA</b>			
Immateriële activa	[14]	<b>533.280</b>	517.668
Materiële vaste activa	[15]	<b>2.784.889</b>	2.743.888
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	[16]	<b>1.192.773</b>	775.467
Overige financiële activa	[17]	<b>5.915</b>	299.026
Afgeleide financiële instrumenten	[27]	<b>50.779</b>	3.013
Uitgestelde belastingvorderingen	[13]	<b>12.020</b>	19.187
		<b>4.579.656</b>	4.358.249
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>			
Voorraden	[18]	<b>82.610</b>	103.076
Te vorderen van opdrachtgevers	[19]	<b>182.302</b>	167.494
Debiteuren en overige vorderingen	[20]	<b>727.567</b>	631.997
Afgeleide financiële instrumenten	[27]	<b>5.155</b>	6.316
Te vorderen winstbelastingen	[12]	<b>9.893</b>	11.558
Liquide middelen	[21]	<b>793.720</b>	395.952
Activa af te stoten activagroep	[5]	<b>224.444</b>	237.985
		<b>2.025.691</b>	1.554.378
<b>TOTAAL ACTIVA</b>			
		<b>6.605.347</b>	5.912.627
<b>GROEPSVERMOGEN</b>			
Geplaatst kapitaal	[22]	<b>100.501</b>	98.350
Agioreserve	[22]	<b>535.807</b>	537.245
Overige reserves	[22]	<b>621.775</b>	422.744
Reserve ingehouden winsten	[22]	<b>2.456.230</b>	2.093.598
<b>EIGEN VERMOGEN TOE TE REKENEN AAN DE AANDEELHOUDERS</b>		<b>3.714.313</b>	3.151.937
<b>MINDERHEIDSBELANGEN</b>		<b>7.593</b>	7.877
<b>TOTAAL GROEPSVERMOGEN</b>	[22]	<b>3.721.906</b>	3.159.814
<b>LANGLOPENDE SCHULDEN EN VOORZIENINGEN</b>			
Leningen en overige financieringsverplichtingen	[23]	<b>914.234</b>	822.817
Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen	[24]	<b>43.703</b>	76.060
Uitgestelde belastingverplichtingen	[13]	<b>26.005</b>	26.074
Voorzieningen	[25]	<b>23.775</b>	28.591
Afgeleide financiële instrumenten	[27]	<b>1.147</b>	7.684
		<b>1.008.864</b>	961.226
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN EN VOORZIENINGEN</b>			
Verschuldigd aan opdrachtgevers	[19]	<b>320.977</b>	283.733
Leningen en overige financieringsverplichtingen	[23]	<b>18.127</b>	78.123
Rekening-courantkredieten banken	[21]	<b>30.603</b>	2.371
Te betalen winstbelastingen	[12]	<b>182.886</b>	195.162
Crediteuren en overige schulden	[26]	<b>1.264.099</b>	1.160.581
Voorzieningen	[25]	<b>7.033</b>	3.776
Afgeleide financiële instrumenten	[27]	<b>13.720</b>	13.595
Verplichtingen af te stoten activagroep	[5]	<b>37.132</b>	54.246
		<b>1.874.577</b>	1.791.587
<b>TOTAAL SCHULDEN</b>			
		<b>2.883.441</b>	2.752.813
<b>TOTAAL GROEPSVERMOGEN EN SCHULDEN</b>			
		<b>6.605.347</b>	5.912.627



# GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

(in duizenden EUR)	Toelichting	2015	2014
<b>KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>			
Nettogroepswinst		<b>443.530</b>	492.228
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen (im)materiële vaste activa		<b>293.091</b>	293.514
Bijzondere waardevermindering belang in Fugro N.V.		<b>28.824</b>	-
Cashflow		<b>765.445</b>	785.742
<b>Aanpassingen voor:</b>			
Financieringsbaten en -lasten		<b>31.811</b>	35.954
Winstbelastingen		<b>87.452</b>	124.163
Boekresultaten		<b>- 3.847</b>	- 11.296
Mutatie voorzieningen en verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen		<b>11.389</b>	- 3
Mutatie voorraden		<b>17.560</b>	- 454
Mutatie debiteuren en overige vorderingen		<b>- 57.584</b>	35.744
Mutatie crediteuren en overige schulden		<b>97.285</b>	- 69.963
Mutatie te vorderen van en verschuldigd aan opdrachtgevers		<b>19.250</b>	109.599
Aandeel in resultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen		<b>- 43.260</b>	- 56.411
Herwaarderingswinst reclassificatie belang in Fugro N.V.		<b>- 28.478</b>	-
Kasstroom gegenereerd uit operationele activiteiten		<b>897.023</b>	953.075
Ontvangen dividenden		<b>69.444</b>	26.964
Ontvangen financieringsbaten		<b>1.163</b>	7.034
Betaalde financieringslasten		<b>- 31.252</b>	- 42.954
Betaalde winstbelastingen		<b>- 90.904</b>	- 92.042
Nettokasstroom uit operationele activiteiten		<b>845.474</b>	852.077
<b>KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>			
Investerings in materiële vaste activa, exclusief geactiveerde financieringskosten	[15]	<b>- 276.062</b>	- 266.028
Desinvesteringen materiële vaste activa		<b>30.448</b>	25.531
Verwerving van dochteronderneming, na aftrek van verworven geldmiddelen		-	- 43.841
Uitbreiding van belang in Fugro N.V.	[5]	<b>- 147.062</b>	- 242.364
Verkoop van (deel van) dochterondernemingen, na aftrek van afgestoten geldmiddelen	[5]	<b>29.444</b>	- 26.292
Verstrekking van lening aan joint venture		<b>- 179</b>	- 7.153
Aflossing door joint venture van verstrekte lening		<b>1.820</b>	11.736
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		<b>- 361.591</b>	- 548.411
<b>KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>			
Opgenomen leningen en overige financieringsverplichtingen		<b>19.253</b>	318.125
Aflossingen op leningen en overige financieringsverplichtingen		<b>- 87.192</b>	- 515.749
Betalingen van transactiekosten voor aantrekken financieringen		-	- 3.610
Inkoop van eigen aandelen	[22]	-	- 27.724
Betaald dividend aan aandeelhouders		<b>- 47.562</b>	- 37.108
Betaald dividend aan minderheidsbelangen		<b>- 2.037</b>	- 1.607
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		<b>- 117.538</b>	- 267.673
<b>TOENAME / (AFNAME) LIQUIDE MIDDELEN</b>		<b>366.345</b>	35.993
Saldo liquide middelen per 1 januari	[21]	<b>395.436</b>	354.304
Toename liquide middelen		<b>366.345</b>	35.993
Koersomrekeningsverschillen		<b>4.915</b>	5.139
<b>MUTATIE IN SALDO LIQUIDE MIDDELEN</b>		<b>371.260</b>	41.132
<b>SALDO LIQUIDE MIDDELEN PER 31 DECEMBER</b>	[21]	<b>766.696</b>	395.436

# GECONSOLIDEERD MUTATIE- OVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

(in duizenden EUR)	GEPLAATST KAPITAAL	AGIO- RESERVE	OVERIGE RESERVES	RESERVE INGEHOUDEN WINSTEN	TOTAAL	MINDERHEIDS- BELANGEN	TOTAAL GROEPS- VERMOGEN
Toelichting	[22.1]	[22.1]	[22.5]	[22.2]			
<b>Stand per 1 januari 2015</b>	<b>98.350</b>	<b>537.245</b>	<b>422.744</b>	<b>2.093.598</b>	<b>3.151.937</b>	<b>7.877</b>	<b>3.159.814</b>
<b>TOTAAL GEREALISEERDE EN NIET- GEREALISEERDE RESULTATEN OVER DE VERSLAGPERIODE</b>							
<i>Nettogroepswinst over de verslagperiode</i>				<b>440.178</b>	<b>440.178</b>	<b>3.352</b>	<b>443.530</b>
<b>Niet-gerealiseerde resultaten</b>							
Actuariële winsten en verliezen en limitering nettopensioenvorderingen op toegezegd- pensioenregelingen, na belasting			<b>38.782</b>	-	<b>38.782</b>	-	<b>38.782</b>
Aandeel in niet-gerealiseerde resultaten van geassocieerde deelnemingen en joint ventures			<b>2.310</b>	-	<b>2.310</b>	-	<b>2.310</b>
Koersomrekeningsverschillen buitenlandse activiteiten, na belasting			<b>173.407</b>	-	<b>173.407</b>	<b>- 1.599</b>	<b>171.808</b>
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen, na belasting			<b>3.832</b>	-	<b>3.832</b>	-	<b>3.832</b>
Herwaarderingsresultaat reclassificatie belang in Fugro N.V.			-	<b>- 28.478</b>	<b>- 28.478</b>	-	<b>- 28.478</b>
Herwaardering van belang in Fugro N.V.			-	<b>- 20.093</b>	<b>- 20.093</b>	-	<b>- 20.093</b>
Mutatie reserve deelnemingen			<b>- 19.300</b>	<b>19.300</b>	-	-	-
<i>Totaal niet-gerealiseerde resultaten</i>			<b>199.031</b>	<b>- 29.271</b>	<b>169.760</b>	<b>- 1.599</b>	<b>168.161</b>
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode			<b>199.031</b>	<b>410.907</b>	<b>609.938</b>	<b>1.753</b>	<b>611.691</b>
<b>TRANSACTIONEN MET AANDEELHOUDERS, RECHTSTREEKS VERWERKT IN HET EIGEN VERMOGEN</b>							
Inkoop van eigen aandelen	-	-	-	-	-	-	-
<b>Uitkeringen aan aandeelhouders</b>							
Contant dividend	-	-	-	<b>- 47.562</b>	<b>- 47.562</b>	<b>- 2.037</b>	<b>- 49.599</b>
Dividend in aandelen	<b>2.151</b>	<b>- 1.438</b>	-	<b>- 713</b>	-	-	-
<b>Totaal transacties met aandeelhouders</b>	<b>2.151</b>	<b>- 1.438</b>	-	<b>- 48.275</b>	<b>- 47.562</b>	<b>- 2.037</b>	<b>- 49.599</b>
<b>Stand per 31 december 2015</b>	<b>100.501</b>	<b>535.807</b>	<b>621.775</b>	<b>2.456.230</b>	<b>3.714.313</b>	<b>7.593</b>	<b>3.721.906</b>

(in duizenden EUR)	GEPLAATST KAPITAAL	AGIO- RESERVE	OVERIGE RESERVES	RESERVE INGEHOUDEN WINSTEN	TOTAAL	MINDERHEIDS- BELANGEN	TOTAAL GROEPS- VERMOGEN
Toelichting	[22.1]	[22.1]	[22.5]	[22.2]			
<b>Stand per 1 januari 2014</b>	<b>96.212</b>	<b>538.407</b>	<b>232.915</b>	<b>1.657.703</b>	<b>2.525.237</b>	<b>6.922</b>	<b>2.532.159</b>
<b>TOTAAL GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN OVER DE VERSLAGPERIODE</b>							
<i>Nettogroepswinst over de verslagperiode</i>				490.290	490.290	1.938	492.228
<b>Niet-gerealiseerde resultaten</b>							
Actuariële winsten en verliezen en limitering nettopensioenvorderingen op toegezegd- pensioenregelingen, na belasting			- 53.270	-	- 53.270	-	- 53.270
Koersomrekeningsverschillen buitenlandse activiteiten, na belasting			202.382	-	202.382	623	203.005
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen, na belasting			3.559	-	3.559	-	3.559
Realisatie herwaarderingsreserve door vervreemding onderliggend actief			- 1.936	1.936	-	-	-
Herwaardering van belang in Fugro N.V.			-	48.571	48.571	-	48.571
Reclassificatie boekresultaat gevormde joint venture naar herwaarderingsreserve			4.405	- 4.405	-	-	-
Mutatie reserve deelnemingen			34.689	- 34.689	-	-	-
<i>Totaal niet-gerealiseerde resultaten</i>			<u>189.829</u>	<u>11.413</u>	<u>201.242</u>	<u>623</u>	<u>201.865</u>
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode			<u>189.829</u>	<u>501.703</u>	<u>691.532</u>	<u>2.561</u>	<u>694.093</u>
<b>TRANSACTIES MET AANDEELHOUDERS, RECHTSTREEKS VERWERKT IN HET EIGEN VERMOGEN</b>							
Inkoop van eigen aandelen	-	-	-	- 27.724	- 27.724	-	- 27.724
<b>Uitkeringen aan aandeelhouders</b>							
Contant dividend	-	-	-	- 37.108	- 37.108	- 1.606	- 38.714
Dividend in aandelen	2.138	- 1.162	-	- 976	-	-	-
<b>Totaal transacties met aandeelhouders</b>	<u>2.138</u>	<u>- 1.162</u>	<u>-</u>	<u>- 65.808</u>	<u>- 64.832</u>	<u>- 1.606</u>	<u>- 66.438</u>
<b>Stand per 31 december 2014</b>	<u>98.350</u>	<u>537.245</u>	<u>422.744</u>	<u>2.093.598</u>	<u>3.151.937</u>	<u>7.877</u>	<u>3.159.814</u>

# TOELICHTING BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

## 1. ALGEMEEN

Koninklijke Boskalis Westminster N.V. is een toonaangevende internationale dienstverlener op het gebied van baggeren, droge en maritieme infrastructuur en maritieme diensten. Koninklijke Boskalis Westminster N.V. (de "Vennootschap") heeft haar statutaire zetel in Sliedrecht, Nederland en haar hoofdkantoor is gevestigd te Rosmolenweg 20, 3356 LK Papendrecht, Nederland. De Vennootschap is een naamloze vennootschap die ter beurze is genoteerd aan Euronext Amsterdam. De geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. over 2015 omvat de Vennootschap en haar dochterondernemingen (tezamen te noemen de "Groep" en afzonderlijk de "Groepsentiteiten") en de belangen van de Groep in geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend. Deze geconsolideerde jaarrekening is door de Raad van Bestuur opgesteld en is op 8 maart 2016 ondertekend. De jaarstukken 2015 zullen ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 10 mei 2016.

## 2. OVEREENSTEMMINGSVERKLARING MET INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS

### 2.1 OVEREENSTEMMINGSVERKLARING

De geconsolideerde jaarrekening en toelichtingen daarbij zijn in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

### 2.2 TOEGEPASTE NIEUWE EN GEWIJZIGDE STANDAARDEN EN INTERPRETATIES

De toegepaste grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en resultaatbepaling zijn gelijk aan die van de jaarrekening van voorgaand jaar. De volgende interpretatie is in 2015 van kracht en goedgekeurd door de Europese Commissie, maar heeft geen gevolgen voor het vermogen, resultaat van en presentatie door de Groep.

#### IFRIC21 'Heffingen'

De Groep past voor de eerste keer IFRIC21 toe. IFRIC21 'Heffingen' verduidelijkt wanneer een verplichting uit hoofde van heffingen in de jaarrekening wordt opgenomen op basis van de relevante wetgeving. Heffingen zijn verplichtingen uit hoofde van wetgeving anders dan vennootschapsbelasting en boetes. Dit betekent onder andere dat geen verplichting wordt opgenomen voor heffingen die aan toekomstige perioden zijn toe te rekenen. Deze interpretatie is voor de Groep van toepassing vanaf 1 januari 2015.

### 2.3 NOG NIET TOEGEPASTE NIEUWE STANDAARDEN EN INTERPRETATIES

De volgende standaarden, wijzigingen in standaarden en interpretaties zijn in 2015 nog niet van kracht en/of nog niet aanvaard door de Europese Commissie. Ze zijn daarom niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. De Groep past deze standaarden en interpretaties niet vervroegd toe en heeft de omvang van het te verwachten effect nog niet bepaald. De voor de Groep mogelijk belangrijkste veranderingen kunnen als volgt worden samengevat:

- Aanpassingen in IAS19 'Defined Benefit Plans: Employee Contributions' hebben betrekking op bijdragen van werknemers voor toegezegd pensioenregelingen. Deze aanpassingen zijn van toepassing op de boekjaren die ingaan op of na 1 februari 2015.
- IFRS9 'Financial instruments': classificatie en waardering is van toepassing op boekjaren die ingaan op of na 1 januari 2018. De EU heeft deze standaard nog niet aanvaard.
- IFRS15 'Revenue from Contracts with Customers' geeft een raamwerk voor verantwoording van opbrengsten en zal de huidige standaarden voor opbrengsten (IAS18) en onderhanden werken (IAS11) vervangen. De standaard is van toepassing vanaf 1 januari 2018. De EU heeft deze standaard nog niet aanvaard.
- IFRS16 'Leases' vervangt de huidige standaard voor leases (IAS17) en geeft een raamwerk voor de verantwoording van leasecontracten. De nieuwe standaard vereist met name leasenemers tot het opnemen in de balans, van een verplichting en het activeren van de gebruiksrechten voortvloeiend uit leasecontracten, indien de duur daarvan langer is dan een jaar. Deze standaard is gepubliceerd in januari 2016 en is van toepassing vanaf 1 januari 2019. De EU heeft deze standaard nog niet aanvaard.

## 3. BELANGRIJKSTE GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening en zijn tevens consequent toegepast door de Groepsentiteiten. De presentatie in voorgaand jaar is aangepast voor presentatie in het huidig boekjaar.

### 3.1 OPMAAK EN WAARDERING

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld in euro, de presentatievaluta van de Groep. De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld op basis van historische kostprijzen voor zover IFRS de waardering en resultaatbepaling van specifieke posten niet op andere

wijze voorschrijft. Het opmaken van de jaarrekening brengt met zich mee dat beoordelingen, inschattingen en aannames van het management mede de opgenomen bedragen van activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten bepalen. Inschattingen en aannames hebben met name betrekking op de waardering van immateriële activa (inclusief goodwill), materiële vaste activa, joint ventures en geassocieerde deelnemingen, eindwerkresultaten op onderhanden werken (inclusief bergingsprojecten), pensioenverplichtingen, belastingposities, voorzieningen en financiële instrumenten. Beoordelingen door het management bij de toepassing van IFRS die een belangrijk effect hebben op de jaarrekening betreffen de kwalificatie van deelnemingen als dochteronderneming, joint operation, joint venture of geassocieerde deelneming. De informatie terzake is opgenomen in de toelichtingen op deze posten. Behalve de al in de toelichting op de jaarrekening uiteengezette elementen zijn er geen andere kritische waarderingsinschattingen in de toepassing van de grondslagen die een nadere toelichting vereisen. De gemaakte inschattingen en daarmee samenhangende aannames zijn gebaseerd op ervaringen en inzichten van het management en op de ontwikkeling van externe factoren die onder de gegeven omstandigheden als redelijk kunnen worden beschouwd. Inschattingen en aannames zijn aan wijzigingen, als gevolg van veranderende feiten en inzichten, onderhevig en kunnen per verslagperiode andere uitkomsten hebben. De mutaties in deze uitkomsten worden, afhankelijk van de aard van de betreffende post, verwerkt in de balans of in de winst- en verliesrekening. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van eerdere op basis van inschattingen en aannames gerapporteerde resultaten. Alle bedragen in de toelichting luiden, tenzij anders vermeld, in duizenden euro's.

## 3.2 CONSOLIDATIE

De Groep consolideert in haar jaarrekening deelnemingen waarover zij zeggenschap heeft. Van zeggenschap is sprake als de Groep variabele opbrengsten uit haar betrokkenheid bij de deelneming geniet of daar rechten op heeft en in staat is haar macht over de deelneming aan te wenden om de hoogte van die opbrengsten te beïnvloeden. Dochterondernemingen worden geconsolideerd, bij joint-operations worden de specifieke rechten en verplichtingen van de Groep opgenomen. Strategische deelnemingen worden op basis van de 'equity' methode verwerkt in de jaarrekening.

### 3.2.1. DOCHTERONDERNEMINGEN

Dochterondernemingen worden rekening houdend met minderheidsbelangen, in de consolidatie betrokken. De cijfers van dochterondernemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap, tot aan het moment waarop deze eindigt.

Bij verlies van zeggenschap worden de activa en verplichtingen van de dochteronderneming, eventuele minderheidsbelangen en overige met de dochteronderneming samenhangende vermogenscomponenten niet langer volledig in de balans geconsolideerd. Het

eventuele overschot of tekort op het verlies van zeggenschap wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening. Indien de Groep een belang houdt in de voormalige dochteronderneming, wordt dat belang tegen de reële waarde verantwoord per de datum dat niet langer sprake was van zeggenschap.

### 3.2.2. JOINT OPERATIONS

Een joint operation is een vorm van een gezamenlijke overeenkomst, waarbij de partijen die de gezamenlijke zeggenschap uitoefenen rechten hebben op activa en aansprakelijk zijn voor de verplichtingen van de overeenkomst. Gezamenlijke zeggenschap is het contractueel vastgelegde gezamenlijk uitoefenen van zeggenschap, waarvan slechts sprake is indien voor de besluitvorming ten aanzien van de relevante activiteiten de unanieme toestemming vereist is van de partijen die de zeggenschap delen. Dit betreft voornamelijk projectgedreven aannemingscombinaties.

Voor joint operations vindt de verwerking in de geconsolideerde jaarrekening plaats naar rato van het belang dat de Groep in de joint operation heeft, ook wel aangeduid als proportionele consolidatie.

### 3.2.3. JOINT VENTURES EN GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen gezamenlijk worden hierna ook strategische deelnemingen genoemd.

Joint ventures zijn die entiteiten waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap heeft, waarbij deze zeggenschap in een overeenkomst is vastgelegd en waarin beslissingen over de relevante activiteiten met unanieme instemming moeten worden genomen. De Groep heeft alleen recht op de netto activa van joint ventures.

Aandelenbelangen die niet voldoen aan de criteria van dochteronderneming of joint venture, maar waarbij invloed van betekenis op het financiële en operationele beleid bestaat, worden opgenomen in de post geassocieerde deelnemingen. Invloed van betekenis wordt verondersteld te bestaan indien de Groep houder is van 20 procent of meer van de stemrechten ('voting power') van een andere entiteit.

De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van de Groep in het resultaat van strategische deelnemingen vanaf de datum waarop de Groep voor het eerst gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis heeft, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis (zie toelichting 3.8).

### 3.2.4. ELIMINATIE VAN TRANSACTIES BIJ CONSOLIDATIE

Intragroep vorderingen en schulden alsmede onderlinge leveringen en financieringsbaten en -lasten binnen de Groep en niet-gerealiseerde resultaten binnen de Groep worden in de consolidatie geëlimineerd. Het aandeel van de Groep in resultaten op transacties met strategische deelnemingen, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de vennootschap en haar strategische

deelnemingen of tussen strategische deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, is verwerkt, voorzover deze als gerealiseerd kunnen worden beschouwd, als levering aan derden en joint venture partners, middels proportionele eliminatie.

### 3.2.5. **BEDRIJFSCOMBINATIES EN VERWERVING VAN MINDERHEIDSBELANGEN**

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de Groep.

Er is sprake van zeggenschap vanaf het moment dat de Groep:

- macht over de deelneming kan uitoefenen (dit wil zeggen bestaande rechten waarmee zij op dat moment in staat is om de relevante activiteiten van de deelneming te sturen);
- een variabele opbrengst uit haar betrokkenheid bij de deelneming geniet of daar rechten op heeft; en
- in staat is de macht over de deelneming aan te wenden om de hoogte van de opbrengsten te beïnvloeden.

Wanneer de Groep niet over de meerderheid van de stemrechten of gelijksoortige rechten in een deelneming beschikt, betreft zij alle relevante feiten en omstandigheden in de beoordeling of zij macht over de deelneming kan uitoefenen.

De groep waardeert de goodwill per overnamedatum als:

- de reële waarde van de overgedragen vergoeding; plus
- het opgenomen bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij; plus
- indien de bedrijfscombinatie in fasen plaatsvindt, de reële waarde van het voorafgaande belang in de overgenomen partij; minus
- het opgenomen nettobedrag (over het algemeen de reële waarde) van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen.

Indien het verschil negatief is, wordt onmiddellijk een boekwinst uit een voordelige koop in de winst- en verliesrekening opgenomen.

In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen. Door de Groep gemaakte kosten in verband met een bedrijfscombinatie, niet zijnde kosten in verband met de uitgifte van aandelen of obligaties, worden in de winst- en verliesrekening verantwoord wanneer zij worden gemaakt.

#### **Verantwoording van verwerving van minderheidsbelangen**

Toe- en afnames van bestaande minderheidsbelangen worden verwerkt als transacties met eigenaren in hun capaciteit als eigenaar en er wordt uit hoofde van dergelijke transacties geen goodwill opgenomen. Een nieuw verkregen minderheidsbelang wordt gewaardeerd tegen de reële waarde van de verworven activa en verplichtingen of de reële waarde van de overgedragen vergoeding; dit wordt bepaald per transactie.

### 3.3 **VREEMDE VALUTA**

De activa en passiva van buitenlandse dochterondernemingen en joint operations die luiden in andere functionele valuta dan de euro, zijn omgerekend tegen de koersen per het einde van het verslagjaar c.q. de verslagperiode. De posten van de winst- en verliesrekeningen van de betreffende buitenlandse dochterondernemingen en joint operations zijn omgerekend tegen gemiddelde koersen, die de transactiekoersen gedurende het jaar benaderen. De uit deze systematiek voortvloeiende koersomrekeningsverschillen worden rechtstreeks ten gunste, dan wel ten laste van de koersomrekeningsreserve in het groepsvermogen gebracht. Koersverschillen als gevolg van transacties in de bedrijfsvoering worden ten gunste of ten laste van het resultaat over de lopende verslagperiode gebracht. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden op balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. De valutakoersverschillen met betrekking tot de monetaire posten omvatten het verschil tussen de geamortiseerde kostprijs in de functionele valuta aan het begin van het jaar, gecorrigeerd voor de effectieve rente en betalingen gedurende het boekjaar, en de geamortiseerde kostprijs in buitenlandse valuta omgerekend tegen de wisselkoers aan het einde van het jaar. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum. Koersverschillen op langlopende vorderingen (inclusief uit hoofde van financiering), leningen en overige financieringsverplichtingen worden verantwoord als financieringsbatan en –lasten met uitzondering van koersomrekeningsverschillen op financieringen welke mede dienen ter afdekking van het koersomrekeningsrisico op netto-investering en overige koersverschillen als gevolg van transacties in de bedrijfsvoering worden verantwoord in de betreffende posten binnen het bedrijfsresultaat.

Joint ventures en geassocieerde deelnemingen met een andere functionele valuta dan de functionele valuta van de Groep worden overeenkomstig de hiervoor vermelde systematiek omgerekend, waarbij er rekening mee wordt gehouden dat de activa en verplichtingen van deze belangen niet worden geconsolideerd.

### 3.4 **AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN AFDEKKING VAN KASSTROMEN**

De Groep heeft als beleid dat alle operationele valutarisico's, die vooral betrekking hebben op toekomstige kasstromen uit contracten die geheel of gedeeltelijk luiden in andere valuta dan de betreffende functionele valuta en die een hoge mate van waarschijnlijkheid van realisatie hebben, worden afgedekt door middel van kasstroomafdekkingen. Ook kunnen brandstofprijrisico's en renterisico's in toekomstige kasstromen door middel van specifieke derivaten worden afgedekt.

Op kasstroomafdekkingen wordt overwegend "hedge accounting" toegepast, hetgeen als volgt is uitgewerkt. Op

het moment dat de afdekking voor het eerst wordt aangewezen, documenteert de Groep formeel de relatie die bestaat tussen afdekkingsinstrument(en) en afgedekte positie(s), inclusief haar risicodoelstellingen en strategie bij het aangaan van de afdekkingstransactie, alsmede de methode die wordt gebruikt om de effectiviteit van de afdekkingsrelatie vast te stellen. Bij het aangaan van de afdekkingsrelatie en daarna doorlopend beoordeelt de Groep of de afdekkingsinstrumenten naar verwachting gedurende de periode waarvoor de afdekking is aangewezen 'effectief' zullen zijn in het bereiken van compensatie van aan de afgedekte positie(s) toe te rekenen veranderingen in reële waarde of kasstromen, en of de daadwerkelijke resultaten van iedere afdekking binnen een bereik van 80 tot 125 procent vallen. Een kasstroomafdekking van een verwachte transactie vereist dat het zeer waarschijnlijk is dat de transactie zal plaatsvinden en deze transactie een blootstelling zou opleveren aan variabiliteit van kasstromen die dusdanig is dat deze uiteindelijk van invloed zou kunnen zijn op het gerapporteerde nettoresultaat.

De toepassing van hedge accounting betekent dat marktwaardemutaties van nog niet afgewikkelde kasstroomafdekkingen, inclusief gerealiseerde resultaten op het doorrollen van bestaande afdekkingen als gevolg van afwijkende looptijden van de betreffende afdekkingen en de onderliggende kasstromen, rekening houdend met belastingen, direct ten gunste of ten laste van de afdekkingsreserve in het groepsvermogen worden gebracht. Indien een ten gunste of ten laste van het groepsvermogen opgenomen kasstroomafdekking expireert, wordt tegengesloten of wordt uitgeoefend danwel de afdekkingsrelatie met de onderliggende kasstromen niet meer als effectief kan worden aangemerkt, maar zolang de onderliggende kasstroom naar verwachting nog steeds zal plaatsvinden, blijft het cumulatieve resultaat in het groepsvermogen opgenomen tot de verslagperiode waarin de onderliggende kasstroom zich voordoet. Alsdan wordt het cumulatieve resultaat direct ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Marktwaardemutaties van kasstroomafdekkingen waarop geen hedge accounting wordt toegepast (niet-effectieve kasstroomafdekkingen en het niet-effectieve deel van effectieve kasstroomafdekkingen), worden ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening over de lopende verslagperiode gebracht. Resultaten uit afgewikkelde effectieve kasstroomafdekkingen en marktwaardemutaties van niet-effectieve kasstroomafdekkingen worden, voorzover deze langlopende vorderingen, leningen en overige financieringsverplichtingen betreffen, verantwoord als financieringsbaten en -lasten en voor het overige in de betreffende posten binnen het bedrijfsresultaat. Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde; toerekenbare transactiekosten worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd en eventuele wijzigingen worden op de hiervoor beschreven manier verantwoord.

### 3.5 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

De boekwaarde van de activa van de Groep, uitgezonderd voorraden, een actief uit hoofde van personeelsbeloningen en uitgestelde belastingvorderingen, wordt per balansdatum opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Voor goodwill en activa met een onbepaalde gebruiksduur wordt jaarlijks de realiseerbare waarde geschat. Er wordt een bijzonder waardeverminderingverlies opgenomen wanneer de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde.

Bijzondere waardeverminderingverliezen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen. Bijzondere waardeverminderingverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan kasstroomgenererende eenheden (of groepen van eenheden) toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid (of groep van eenheden).

De realiseerbare waarde van tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde vorderingen wordt berekend als de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gediscoteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente. Voor de overige activa of kasstroomgenererende eenheden is de realiseerbare waarde gelijk aan de reële waarde minus verkoopkosten of de bedrijfswaarde, indien deze hoger is. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld als de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Indicaties voor bijzondere waardeverminderingen van met name drijvend en ander aannemingsmaterieel worden gebaseerd op meerjarige verwachtingen van de exploitatie van materieel of indien van toepassing groepen van onderling uitwisselbaar materieel. Ingeval van indicaties voor bijzondere waardeverminderingen wordt de realiseerbare waarde bepaald op basis van de directe opbrengstwaarde of de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen.

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingverliezen teruggenomen. Een bijzonder waardeverminderingverlies met betrekking tot een tegen amortisatiewaarde gewaardeerde vordering wordt teruggenomen indien de terugname objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die zich heeft voorgedaan nadat dit bijzonder waardeverminderingverlies werd opgenomen. Voor andere activa worden bijzondere waardeverminderingverliezen teruggenomen als de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald, echter uitsluitend voor

zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde na aftrek van afschrijvingen of amortisatie die zou zijn bepaald als geen bijzonder waardeverminderingverlies was opgenomen.

### 3.6 IMMATERIËLE ACTIVA

Goodwill bestaat uit het bij de verwerving van dochteronderneming vastgestelde verschil tussen de verwervingsprijs en de reële waarde van de verworven activa en verplichtingen, op basis van de waarderinggrondslagen van de Groep. Hierbij wordt de goodwill toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid welke het laagste niveau representeert waarop de Groep voor interne managementdoeleinden goodwill bewaakt uit hoofde van intern beheer, hetgeen niet hoger is dan het niveau van de operationele segmenten van de Groep. Goodwill en overige immateriële activa worden geactiveerd onder aftrek van cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Merknamen met een bepaalde gebruiksduur worden in vier jaar geamortiseerd, merknamen zonder bepaalde gebruiksduur worden niet geamortiseerd, maar jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering. De amortisatie van bij acquisities gewaardeerde klantportefeuilles en –contracten vindt plaats over 7 tot 22 jaar.

Stelselmatige afschrijving op goodwill en immateriële activa met een onbepaalde gebruiksduur vindt niet plaats. Jaarlijks, of indien er een indicatie is voor een bijzondere waardevermindering, wordt de boekwaarde hiervan getest op bijzondere waardevermindering (zie toelichting 3.5). Eventueel bij een overname ontstane negatieve goodwill wordt direct ten gunste van het resultaat gebracht. Overige immateriële activa worden uitsluitend geactiveerd, wanneer het waarschijnlijk is dat toekomstige economische voordelen die een actief in zich bergt, zullen toekomen aan de Groep en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Overige immateriële activa, met een bepaalde gebruiksduur, worden opgenomen tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten, die worden verricht met het vooruitzicht nieuwe wetenschappelijke of technische kennis en inzichten te verwerven, worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gedaan.

### 3.7 MATERIËLE VASTE ACTIVA

Materiële vaste activa worden opgenomen tegen kostprijs verminderd met de cumulatieve lineaire afschrijvingen berekend vanaf de datum van ingebruikstelling en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs is gebaseerd op de aanschafprijs en/of de intern gegenereerde kostprijs gebaseerd op direct toerekenbare kosten. De hoogte van de afschrijvingen is, rekening houdend met een aangenomen restwaarde, bepaald door een aan de verschillende componenten toegekende geschatte resterende gebruiksduur. Modificaties en capaciteitsvergroten investeringen worden eveneens tegen kostprijs geactiveerd en lineair afgeschreven

gedurende de resterende gebruiksduur van het betreffende activum. Materieel in aanbouw wordt op de balans opgenomen voor de betaalde termijnen, inclusief interest gedurende de bouw. Wanneer materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur, worden deze als afzonderlijke posten afgeschreven.

Gebouwen worden in termijnen variërend van tien tot dertig jaar afgeschreven. De afschrijvingstermijnen van componenten van het overwegende deel van schepen, drijvend en ander aannemingsmaterieel variëren van vijf tot dertig jaar. Inventarissen en andere vaste bedrijfsmiddelen hebben afschrijvingstermijnen tussen drie en tien jaar. Op terreinen wordt niet afgeschreven. De slijtage van baggermaterieel is sterk afhankelijk van moeilijk voorspelbare projectspecifieke combinaties van grondomstandigheden, te verwerken materiaal, maritieme omstandigheden en de intensiteit van de inzet van het materieel. De als gevolg hiervan grillige en tijdonafhankelijke onderhoudskosten ter instandhouding van de activa worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Afschrijvingsmethoden, gebruiksduur en restwaarde worden op het einde van ieder boekjaar opnieuw geëvalueerd en, indien noodzakelijk, aangepast.

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen overneemt, worden geclassificeerd als financiële leases. Bij de eerste opname wordt het geleasede actief geclassificeerd als materieel vast actief en gewaardeerd tegen de laagste van de reële waarde of de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Na de eerste opname geschiedt de verwerking in overeenstemming met de van toepassing zijnde grondslag.

Overige leases betreffen operationele lease overeenkomsten; deze worden in de niet uit de balans blikkende verplichtingen van de Groep opgenomen.

### 3.8 STRATEGISCHE DEELNEMINGEN

Strategische deelnemingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. In de investering is begrepen de bij de acquisitie vastgestelde goodwill. Daarna worden deze strategische deelnemingen verantwoord op basis van de 'equity'-methode, gecorrigeerd voor verschillen met de grondslagen van de Groep, onder aftrek van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Wanneer het aandeel van de Groep in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een strategische deelneming, wordt de boekwaarde van dat belang in de balans van de Groep afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting is aangegaan of betalingen heeft verricht namens de strategische deelneming.

### 3.9 LANGLOPENDE VORDERINGEN

De langlopende vorderingen worden tot einde looptijd aangehouden en gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Cumulatieve bijzondere waardeverminderingen worden op de boekwaarde in mindering gebracht.



### 3.10 FINANCIËLE INSTRUMENTEN BESCHIKBAAR VOOR VERKOOP

Financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop betreffen aandelen of certificaten van aandelen en worden bij eerste verwerking tegen reële waarde vermeerderd met transactiekosten gewaardeerd. Na eerste verwerking vindt de waardering plaats tegen reële waarde. Mutaties hierbij worden in de niet-gerealiseerde resultaten verantwoord. Bij de verkoop, of reclassificatie naar strategische deelneming, van de instrumenten worden de niet-gerealiseerde resultaten verwijderd uit de niet-gerealiseerde resultaten en in de winst- en verliesrekening verantwoord. In geval van een bijzondere waardevermindering van het instrument worden de cumulatieve waarde mutaties in de winst- en verliesrekening verantwoord.

### 3.11 VOORRADEN

De voorraden, voornamelijk bestaande uit brandstof, hulpstoffen en reserveonderdelen, worden gewaardeerd tegen gemiddelde inkoopprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs bij normale bedrijfsuitoefening, verminderd met de geschatte verkoopkosten.

### 3.12 TE VORDEREN VAN EN VERSCHULDIGD AAN OPDRACHTGEVERS

De te vorderen bedragen van opdrachtgevers betreffen de nog in rekening te brengen bedragen die naar verwachting bij opdrachtgevers zullen worden geïnd voor tot de verslagdatum uitgevoerde contractwerkzaamheden (hierna te noemen "onderhanden werken") en verleende diensten (met name bergingsprojecten). Onderhanden werken worden gewaardeerd tegen de kostprijs van het verrichte werk, vermeerderd met het naar rato van de voortgang gerealiseerde deel van de verwachte eindwerkresultaten en verminderd met de gedeclareerde termijnen, vooruitbetalingen en eventuele verliesvoorzieningen. Voor verwachte verliezen op onderhanden werken worden voorzieningen getroffen zodra deze verliezen blijken en in mindering gebracht op de kostprijs; eventueel worden reeds verantwoorde winsten teruggenomen. Opbrengsten als gevolg van meerwerk worden betrokken in de totale contractopbrengsten als het bedrag op enigerlei wijze door de opdrachtgever is geaccepteerd. Claims en incentives worden gewaardeerd in het onderhanden werk als het nagenoeg zeker is dat deze geaccepteerd of gerealiseerd zullen worden. De kostprijs bevat de (direct toerekenbare) projectkosten, bestaande uit loonkosten, materialen, kosten van uitbesteed werk, tarieven voor huur en onderhoudskosten van het ingezette materieel en overige projectkosten. De hierbij gehanteerde tarieven zijn gebaseerd op de lange termijn verwachte gemiddelde bezetting. De voortgang van een project wordt bepaald op basis van de kostprijs van het verrichte werk in relatie tot de verwachte kostprijs van het project als geheel. Winstneming op onderhanden werken blijft achterwege zolang geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van het eindwerkresultaat. Per project wordt het saldo van de waarde van het onderhanden werk en de gedeclareerde termijnen en vooruitbetalingen bepaald. Voor projecten waarvan de gedeclareerde termijnen en vooruitbetalingen de waarde

van het onderhanden werk overtreffen, wordt het saldo opgenomen onder de kortlopende schulden in plaats van onder de vlottende activa. De benaming van deze posten in de balans luidt respectievelijk "te vorderen van opdrachtgevers" en "verschuldigd aan opdrachtgevers".

De op de balansdatum opgeleverde bergingsprojecten, waarvoor de opbrengsten nog niet definitief zijn vastgesteld door partijen, worden gewaardeerd op basis van de verwachte opbrengsten, rekening houdend met de onzekerheid van deze schatting, verminderd met de gedeclareerde termijnen en vooruitbetalingen. Indien een opbrengst van een opgeleverd bergingsproject niet betrouwbaar kan worden geschat, wordt de opbrengst verantwoord tot maximaal het bedrag van de kostprijs. Voor verwachte verliezen op bergingsprojecten wordt een voorziening getroffen zodra dit waarschijnlijk is.

### 3.13 DEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

Debiteuren en overige vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde; na de eerste verwerking vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen voor onder meer oninbaarheid. De geamortiseerde kostprijs wordt bepaald op basis van de effectieve rentevoet.

### 3.14 LIQUIDE MIDDELEN

De liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi en deposito's met looptijden van maximaal drie maanden. Voor zover liquide middelen niet ter vrije beschikking staan als gevolg van transferrestricties, gezamenlijke zeggenschap of andere juridische belemmeringen, wordt daarvan melding gemaakt in de toelichting. Opgenomen rekening-courant kredieten maken onderdeel uit van de liquide middelen in het kasstroomoverzicht.

### 3.15 AANDELENKAPITAAL

Geplaatste gewone aandelen worden geclassificeerd als eigen vermogen. Kosten die direct zijn toe te schrijven aan de uitgifte van gewone aandelen worden, na aftrek van eventuele belastingen, in mindering gebracht op het eigen vermogen. Transactiekosten die zijn toe te wijzen aan de inkoop van eigen aandelen worden, na aftrek van eventuele belastingen, in mindering gebracht op het eigen vermogen.

### 3.16 LENINGEN EN OVERIGE FINANCIËRINGSVERPLICHTINGEN

Leningen en overige financieringsverplichtingen betreffen schulden aan financiële instellingen. Opgenomen rentedragende leningen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde verminderd met transactiekosten voor verwerving. Na de eerste verwerking worden rentedragende leningen en schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs waarbij een verschil tussen de kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in de winst- en verlies rekening wordt opgenomen over de looptijd van de leningen.

### 3.17 VERPLICHTINGEN UIT HOOFDE VAN PERSONEELSBELONINGEN

#### *Toegezegde-bijdrage pensioenregelingen*

Een toegezegde-bijdrage pensioenregeling is een pensioenregeling waarbij een onderneming een vaste bijdrage betaalt aan een separate entiteit. De onderneming heeft geen juridische of feitelijke verplichting om additionele bijdragen te betalen indien het pensioenfonds onvoldoende middelen bezit om de personeelsbeloningen verband houdende met de door de werknemer verleende huidige dan wel vroegere diensten te betalen. De pensioenbijdragen worden in de winst- en verliesrekening als kosten van personeelsbeloningen verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben. Vooruitbetaalde bijdragen worden opgenomen als actief voor zover een terugbetaling in contanten of een verlaging van toekomstige betalingen beschikbaar is. Bijdragen aan een toegezegde-bijdrageregeling die meer dan twaalf maanden na afloop van de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestaties verrichten betaalbaar zijn, worden verdisconteerd tot hun contante waarde.

#### *Toegezegd-pensioenregelingen*

Een toegezegd-pensioenregeling is een pensioenregeling die geen toegezegde-bijdrage pensioenregeling is. Voor de afzonderlijke toegezegd-pensioenregelingen wordt de netto-vordering of -verplichting berekend als het saldo van de contante waarde van de toekomstige uitkeringen aan (ex-) werknemers, verminderd met de reële waarde van de daarvoor aangehouden fondsbeleggingen. De berekeningen worden uitgevoerd door bevoegde actuarissen volgens de 'projected unit credit'-methode. Het disconteringspercentage is gelijk aan het rendement op hoogwaardige bedrijfsobligaties op balansdatum waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen benadert. Wanneer de berekening resulteert in een positief saldo voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot een bedrag dat maximaal gelijk is aan eventuele niet opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van economische voordelen in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met minimale financieringsverplichtingen die van toepassing zijn op de afzonderlijke regelingen van de Groep. Een economisch voordeel is voor de Groep beschikbaar als dit realiseerbaar is tijdens de looptijd van de regeling of bij de afwikkeling van de verplichtingen van de regeling. Actuariële resultaten worden, inclusief eventuele mutaties op limiteringen van nettopensioenvorderingen, in de niet-gerealiseerde resultaten binnen het Geconsolideerd overzicht van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd of wanneer een regeling wordt ingeperkt, wordt de daaruit voortvloeiende wijziging in aanspraken met betrekking tot verstreken diensttijd of de winst of het verlies op die inperking direct verwerkt in het resultaat. De Groep verantwoordt winsten of verliezen op de afwikkeling van

een toegezegd-pensioenregeling op het moment dat de afwikkeling plaatsvindt.

#### *Kortetermijnpersoneelsbeloningen*

Kortetermijnpersoneelsbeloningen worden zonder contantmaking gewaardeerd en opgenomen wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verantwoord voor het bedrag dat naar verwachting ten gevolge van een korte termijnbonus in contanten of een winstdelingsregeling zal worden uitbetaald indien de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van verstreken diensttijd van werknemers en indien deze verplichting betrouwbaar kan worden bepaald.

#### *Overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen*

De overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen hebben voornamelijk betrekking op jubileumuitkeringen. De bepaling van deze verplichtingen wordt uitgevoerd volgens de 'projected unit credit'-methode, waarbij de actuariële parameters voor de belangrijkste toegezegd-pensioenregelingen worden gehanteerd.

#### *Op aandelen gebaseerde beloningsplannen*

Voor de leden van de Raad van Bestuur en een aantal senior medewerkers bestaat een mede op de ontwikkeling van de aandelenkoers gebaseerd beloningsplan, waarbij wordt uitgekeerd in contanten. De reële waarde van het over het jaar verschuldigde bedrag, wordt opgenomen als personeelslast in de winst- en verliesrekening, met een overeenkomstige opboeking van de verplichting. De waardering van de verplichting wordt op iedere verslagdatum opnieuw bepaald, evenals op afwikkeldatum. Eventuele veranderingen in de reële waarde van de verplichting worden opgenomen als personeelskosten in de winst- en verliesrekening.

### 3.18 VOORZIENINGEN

Voorzieningen worden bepaald op basis van schattingen van toekomstige uitgaande kasstromen uit juridisch afdwingbare of feitelijke verplichtingen als gevolg van een gebeurtenis in het verleden, met een onzekere omvang of een onzeker tijdstip van afwikkeling, die samenhangen met de bedrijfsactiviteiten en waarvoor een betrouwbare schatting kan worden gemaakt. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde, voor zover de tijdswaarde materieel afwijkt van de kostprijs. De voorzieningen betreffen, indien van toepassing, voorzieningen voor reorganisatie, garantieverplichtingen, voorzieningen voor verlieslatende contracten, bodemverontreiniging, lopende rechtsgedingen en ingediende claims.

Reorganisatievoorzieningen worden getroffen indien daarvoor per balansdatum een gedetailleerd formeel plan aan betrokkenen op hoofdlijnen is meegedeeld of indien met de uitvoering daarvan is aangevangen. Voorzieningen voor garantieverplichtingen worden gevormd voor garantieaanspraken uit hoofde van opgeleverde projecten met overeengekomen garantietermijnen binnen enkele in de consolidatie betrokken entiteiten. De hoogte van deze

voorziening wordt ingeschat op basis van gebruik in de bedrijfstak en de ervaring binnen de onderneming met garantie-aanspraken met betrekking tot relevante projecten. Er wordt in de balans een voorziening voor verlieslatende contracten opgenomen wanneer de door de Groep naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen. In overeenstemming met het beleid van de Groep en de toepasselijke wettelijke vereisten wordt een voorziening getroffen voor de met het herstel van vervuilde terreinen samenhangende kosten op het moment dat de vervuiling zich voordoet.

### 3.19 CREDITEUREN EN OVERIGE SCHULDEN

Crediteuren en overige schulden worden bij eerste verwerving gewaardeerd tegen reële waarde; na de eerste verwerking vindt waardering plaats tegen (geamortiseerde) kostprijs. Indien het tijdseffect materieel is, wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

### 3.20 ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

Activa waarvan de boekwaarde overwegend wordt gerealiseerd door verkoop en niet door voortgezet gebruik, worden opgenomen als activa aangehouden voor verkoop (af te stoten activagroep). Deze worden opgenomen tegen de boekwaarde of lagere reële waarde onder vermindering van de verkoopkosten. De verplichtingen die samenhangen met de activa aangehouden voor verkoop worden afzonderlijk weergegeven onder de verplichtingen aangehouden voor verkoop. Op activa worden geen afschrijvingen en amortisaties meer verantwoord, zodra classificatie als activa aangehouden voor verkoop heeft plaatsgevonden.

### 3.21 NETTO-OMZET

De netto-omzet van de operationele segmenten Dredging & Inland Infra en Offshore Energy (exclusief zeetransport- en daaraan gerelateerde diensten) bestaat voornamelijk uit de kostprijs van het in de verslagperiode verrichte werk, vermeerderd met het naar rato van de voortgang in de verslagperiode gerealiseerde deel van de verwachte eindwerkresultaten, verminderd en/of vermeerderd met in de verslagperiode gevormde en/of benutte en vrijgekomen voorzieningen voor verwachte verliezen. Opbrengsten als gevolg van meerwerk worden betrokken in de totale contractopbrengsten als het bedrag op enigerlei wijze door de opdrachtgever is geaccepteerd. Claims en incentives worden gewaardeerd in het onderhandenwerk als het nagenoeg zeker is dat deze geaccepteerd of gerealiseerd zullen worden. De aldus toegepaste "percentage-of-completion"-methode is naar zijn aard gebaseerd op een schattingsproces. Daarnaast bevat de netto-omzet de opbrengsten van in het verslagjaar verleende diensten aan derden. De opbrengsten uit hoofde van verleende diensten betreffen met name activiteiten van Harbour Towage en opbrengsten uit het beschikbaar stellen van materieel en/of personeel (inclusief zeetransport- en daaraan gerelateerde diensten van Offshore Energy) en deze opbrengsten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de verrichte werkzaamheden op

verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden. Opbrengsten van op balansdatum opgeleverde bergingsprojecten (onderdeel van het operationele segment Towage & Salvage), waarvoor de vergoedingen nog niet definitief zijn vastgesteld door partijen, worden verantwoord op basis van de verwachte opbrengsten, rekening houdend met de onzekerheid van deze schatting. Opbrengsten waarvan niet waarschijnlijk is dat de economische voordelen van het verrichte werk of de verleende diensten naar de Groep zullen vloeien, worden niet in de netto-omzet opgenomen. De netto-omzet bevat geen belastingen op toegevoegde waarde.

### 3.22 OVERIGE OPBRENGSTEN EN LASTEN

De overige opbrengsten en lasten bestaan voornamelijk uit boekresultaten en verzekeringsresultaten.

### 3.23 GRONDSTOFFEN, MATERIALEN, DIENSTEN EN UITBESTEED WERK

De post grondstoffen, materialen, diensten en uitbesteed werk bestaat uit de kostprijs van het in de verslagperiode verrichte werk voor zover deze geen betrekking heeft op kosten van personeelslasten en afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen. Daarnaast bevat deze post onder andere de overige exploitatiekosten van het materieel, kosten van operationele leases, algemene beheerkosten, externe kosten voor onderzoek en ontwikkeling voorzover niet geactiveerd, koersverschillen, marktwaardeveranderingen van afgeleide financiële instrumenten ter afdekking van valuta- en prijsrisico's van projecten en overige (nagekomen) resultaten.

### 3.24 PERSONEELSLASTEN

De personeelslasten bestaan uit de loon- en salariskosten van eigen personeel en de daarop betrekking hebbende sociale lasten en pensioenlasten, inclusief betaalde en verschuldigde premies uit hoofde van toegezegde-bijdrage pensioenregelingen en de mutatie in de vorderingen en verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen uit toegezegd-pensioenregelingen, met uitzondering van actuariële resultaten en de limitering van netto pensioenvorderingen die rechtstreeks ten gunste of ten laste van het groepsvermogen worden verwerkt.

### 3.25 LEASEBETALINGEN

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in de winst- en verliesrekening opgenomen. Vergoedingen ontvangen als stimulering voor het sluiten van leaseovereenkomsten worden als integraal deel van de totale leasekosten in de winst- en verliesrekening verwerkt over de leaseperiode. De minimale leasebetalingen uit hoofde van een financiële lease worden deels als financieringskosten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

### 3.26 FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

Onder de financieringsbaten zijn verantwoord van derden ontvangen en te vorderen rente, koerswinsten op financieringen en de compenserende resultaten van negatieve marktwaardeveranderingen van financiële afdekkingsinstrumenten terzake afdekkingen van koersresultaten op deze financieringen. Rentebaten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen naarmate deze opbouwen, door middel van de effectieve-rente methode. Financieringslasten bevatten aan derden betaalde en verschuldigde rente die op basis van de effectieve-rentemethode aan verslagperioden wordt toegerekend, afsluitprovisies, koersverliezen en de compenserende resultaten van positieve marktwaardeveranderingen van financiële afdekkingsinstrumenten terzake afdekkingen van koersresultaten op deze financieringen. De rentecomponent van de financiële leasebetalingen wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen met behulp van de effectieve-rente methode. Financieringskosten die niet rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

### 3.27 AANDEEL IN RESULTAAT VAN JOINT VENTURES EN GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

De post aandeel in resultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen bevat het aandeel in de resultaten na belasting van de niet in de consolidatie betrokken deelnemingen en eventuele in het verslagjaar gerealiseerde (terugneming van) bijzondere waardeverminderingen.

### 3.28 WINSTBELASTINGEN / UITGESTELDE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

De belastingen naar de winst worden berekend op basis van het over de verslagperiode verantwoorde resultaat vóór belastingen met inachtneming van de geldende fiscale bepalingen en wettelijk vastgestelde tarieven en omvat tevens correcties op belastingen over eerdere boekjaren en de in de verslagperiode verantwoorde mutaties in uitgestelde belastingen. De belasting wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen; in dat geval wordt de belasting in het eigen vermogen verwerkt. Winstbelastingen omvatten ook belastingen welke worden geheven op basis van op omzet gebaseerde 'deemed profit'. Tijdelijke verschillen worden gewaardeerd in uitgestelde belastingvorderingen en/of -verplichtingen; uitgestelde belastingvorderingen worden uitsluitend opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat in de voorzienbare toekomst belastbare winst beschikbaar is voor realisatie. Uitgestelde belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er een wettelijk afdwingbaar recht bestaat om de verschuldigde belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen en deze vorderingen en verplichtingen samenhangen met door dezelfde belastingautoriteit opgelegde winstbelasting

aan dezelfde belasting verschuldigde entiteit, dan wel op verschillende belasting verschuldigde entiteiten die voornemens zijn de verschuldigde belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen of waarvan de belastingvorderingen en -verplichtingen gelijktijdig worden gerealiseerd. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden berekend tegen nominale waarde. Additionele (winst)belastingen voor dividenduitkeringen worden verantwoord bij ter beschikking stellen van het betreffende dividend.

### 3.29 WINST PER AANDEEL

De Groep presenteert gewone en verwaterde winst per aandeel voor het gewone aandelenkapitaal. Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst of verlies gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan. Hierbij wordt rekening gehouden met uitgegeven en ingekochte aandelen in het boekjaar. Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel worden de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst of verlies en het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan gecorrigeerd voor alle potentiële verwaterende effecten op de gewone aandelen.

### 3.30 DIVIDENDEN

Dividenden worden als een verplichting verantwoord in de periode waarin zij krachtens besluit worden toegekend.

### 3.31 BEPALING REËLE WAARDE

Een aantal grondslagen en de informatieverschaffing van de Groep vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald.

#### *Immateriële activa*

De reële waarde van overige immateriële activa, die ten gevolge van een bedrijfscombinatie zijn opgenomen, is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstroom uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van de activa.

#### *Financiële activa beschikbaar voor verkoop*

De reële waarde van activa beschikbaar voor verkoop (beursgenoteerd) wordt bepaald op basis van genoteerde koersen.

#### *Strategische deelnemingen*

Voorzover relevant, worden deze bepaald of toegelicht op basis van beursgenoteerde koersen en bedrijfswaarderingen.

#### *Materiële vaste activa*

De reële waarde van de materiële vaste activa die ten gevolge van een bedrijfscombinatie zijn opgenomen, is gebaseerd op marktwaarde. De marktwaarde is het geschatte bedrag waarvoor een activum op waarderingsdatum kan worden verhandeld tussen een tot

een transactie bereid zijnde koper en verkoper in een zakelijke, objectieve transactie voorafgegaan door gedegen onderhandeling waarbij de partijen goed geïnformeerd en tot een transactie bereid waren.

#### *Debiteuren en overige vorderingen*

De reële waarde van debiteuren en overige vorderingen, exclusief vordering op opdrachtgevers, wordt tegen de contante waarde van de toekomstige kasstromen geschat, die op hun beurt worden gediscoteerd tegen de marktrente per verslagdatum.

#### *Op aandelen gebaseerde transacties*

De reële waarde wordt bepaald op basis van beursgenoteerde koersen.

#### *Afgeleide financiële instrumenten*

De reële waarde van afgeleide financiële instrumenten wordt gevormd door het geschatte bedrag dat de Groep zou ontvangen of betalen om het contract per balansdatum te beëindigen, waarbij rekening wordt gehouden met de actuele rente en de actuele kredietwaardigheid van de tegenpartijen bij het contract. Deze waarde wordt opgegeven door de financiële instelling waar het derivaat uitstaat. Deze opgaven worden op redelijkheid

gecontroleerd met behulp van technieken gebaseerd op contant gemaakte kasstromen op basis van de voorwaarden en de looptijden van het contract en met gebruikmaking van de marktrente voor een vergelijkbaar instrument per waardingsdatum.

#### *Niet-afgeleide financiële verplichtingen*

De reële waarde van niet-afgeleide financiële verplichtingen wordt bepaald ten behoeve van de informatievervalsing en berekend op basis van de contante waarde van toekomstige aflossingen en rentebetalingen, gediscoteerd tegen voor de Groep marktconforme rentetarieven per verslagdatum.

### **3.32 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT**

Het geconsolideerde kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Het middelenbegrip omvat de liquide middelen inclusief rekening-courantkredieten zoals vermeld in de toelichtingen op de liquide middelen en de rentedragende leningen. De kasstromen zijn onderscheiden in kasstromen uit operationele activiteiten, investeringsactiviteiten en financieringsactiviteiten. In de kasstromen zijn ook begrepen de kasstromen van, eventuele, activa (en verplichtingen) aangehouden voor verkoop.

#### 4. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

De Groep onderkent een drietal operationele segmenten, die, zoals hieronder beschreven, de divisies (lines of business) van de Groep vormen. Deze divisies bieden verschillende producten en diensten en worden afzonderlijk beheerd omdat ze verschillende strategieën vereisen. Elke divisie rapporteert op kwartaalbasis, middels de interne management rapportages, aan de Raad van Bestuur.

De activiteiten per operationeel segment kunnen als volgt worden beschreven:

- Dredging & Inland Infra

De van oorsprong kernactiviteit baggeren omvat alle werkzaamheden die nodig zijn om slib, zand en andere lagen van de waterbodem te verwijderen en al dan niet op een andere locatie te gebruiken, bijvoorbeeld voor kustbescherming of landaanwinning. De dienstverlening omvat daarnaast de aanleg en onderhoud van havens en vaarwegen en kust- en oeverbescherming, maar ook aanverwante specialistische diensten als rotsfragmentatie onder water. Verder is Boskalis actief in het delven van grondstoffen, gebruikmakend van baggertechnieken. In Nederland is Boskalis ook actief als aannemer van droge infrastructuurprojecten. Het betreft hier het ontwerp, de voorbereiding (door middel van drooggrondverzet) en uitvoering van grootschalige civiele infrawerken, zoals de aanleg van (spoor)wegen, bruggen, dammen, viaducten en tunnels. Hierbij worden ook specialistische werkzaamheden zoals grondverbetering en grondsanering uitgevoerd.

- Offshore Energy

Met de offshore dienstverlening van Boskalis, waaronder Dockwise en Fairmount, worden activiteiten van de internationale energiesector ondersteund, waaronder olie- en gasbedrijven en aanbieders van duurzame energievormen zoals windenergie. Boskalis is betrokken bij de ontwikkeling, aanleg, onderhoud en ontmanteling van olie- en LNG-import/exportfaciliteiten, offshore platformen, pijpleidingen en kabels en offshore windmolenparken. Hiervoor zet Boskalis haar expertise in op het gebied van zwaar transport, hijswerk en installatie, duik- en ROV-diensten aangevuld met baggeren, offshore steenstortwerk en installatie van pijpleidingen. Met VBMS, een joint venture, zijn wij een leidende speler op de Europese markt voor offshore kabelinstallatiewerken.

- Towage & Salvage

In havens over de hele wereld verleent Boskalis middels de joint ventures Keppel Smit Towage, Saam Smit Towage en de te vormen joint venture met KOTUG assistentie aan binnenkomende en uitgaande zeeschepen. Daarnaast wordt voor de exploitatie en het beheer van onshore en offshore terminals een breed palet aan diensten geleverd via de strategische deelneming Smit Lamnalco. Dit omvat onder andere het begeleiden bij het aan- en afmeren van tankers bij LNG- en olieterminals en aanvullende ondersteunende diensten. In ruim 90 havens in 35 landen worden met een veelzijdige vloot van meer dan 450 schepen onder andere olie- en chemicaliëntankers, containerschepen, koelschepen, RoRo-schepen en stukgoedschepen geassisteerd. Met SMIT Salvage bieden we diensten op het gebied van berging en wrakopruiming. SMIT Salvage biedt assistentie aan schepen in nood en is in staat op ieder moment waar dan ook ter wereld in actie te komen. Hiervoor wordt gewerkt vanuit vier locaties die strategisch gelegen zijn ten opzichte van de belangrijkste internationale vaarroutes: Houston, Kaapstad, Rotterdam en Singapore. Wrakopruiming van gezonken schepen en offshore platformen gebeurt vrijwel altijd op locaties waar een wrak het verkeer hindert of een gevaar voor het milieu oplevert.

- Segmenten

De operationele segmenten worden beoordeeld op basis van het segmentresultaat (bedrijfsresultaat) en de EBITDA. Het segmentresultaat en de EBITDA worden gehanteerd als maatstaf om de financiële prestaties van de operationele segmenten te beoordelen, zowel onderling als met andere aanbieders die opereren in deze markten. Leveringen tussen operationele segmenten, voor zover daar sprake van is, vinden plaats op zakelijke basis. De EBITDA wordt gedefinieerd als het segmentresultaat voor afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen. Gedurende de verslagperiode hebben geen materiële transacties tussen de operationele segmenten plaatsgevonden. Onder Holding & Eliminaties valt ook het aandeel in het resultaat en boekwaarde van de strategische deelneming in Fugro N.V..

## 4.1 OPERATIONELE SEGMENTEN

2015	DREDGING & INLAND INFRA	OFFSHORE ENERGY	TOWAGE & SALVAGE	HOLDING & ELIMINATIES	GROEP
Netto-omzet	1.727.183	1.233.412	294.862	- 15.130	3.240.327
EBITDA	400.361	418.400	96.215	- 30.268	884.708
Aandeel in resultaat van strategische deelnemingen	2.862	6.981	36.265	- 2.848	43.260
Herwaarderingsresultaat belang in Fugro N.V.	-	-	-	28.478	28.478
Bijzondere waardevermindering Fugro N.V.	-	-	-	- 28.824	- 28.824
Segmentresultaat / bedrijfsresultaat	296.301	239.170	79.110	- 51.788	562.793
Niet-gealloceerde financieringsbaten en -lasten					- 31.811
Niet-gealloceerde winstbelastingen					- 87.452
Nettogroepswinst					443.530
Boekwaarde strategische deelnemingen	3.457	75.748	722.253	391.315	1.192.773
Investeringen in materiële vaste activa	109.652	89.161	15.367	16.195	230.375
Afschrijvingen op materiële vaste activa	100.180	156.087	17.105	- 7.536	265.836
Amortisaties op immateriële activa	688	11.802	-	232	12.722
Bijzondere waardeverminderingen van materiële vaste activa	3.192	11.341	-	-	14.533

2014	DREDGING & INLAND INFRA	OFFSHORE ENERGY	TOWAGE & SALVAGE	HOLDING & ELIMINATIES	GROEP
Netto-omzet	1.664.768	1.238.576	270.628	- 7.084	3.166.888
EBITDA	487.483	387.840	118.596	- 48.060	945.859
Aandeel in resultaat van strategische deelnemingen	3.055	15.057	38.299	-	56.411
Segmentresultaat / bedrijfsresultaat	380.129	236.118	84.011	- 47.913	652.345
Niet-gealloceerde financieringsbaten en -lasten					- 35.954
Niet-gealloceerde winstbelastingen					- 124.163
Nettogroepswinst					492.228
Boekwaarde strategische deelnemingen	3.352	120.781	651.009	325	775.467
Investeringen in materiële vaste activa	139.197	134.203	10.733	28.902	313.035
Afschrijvingen op materiële vaste activa	96.723	127.661	21.818	- 1.733	244.469
Amortisaties op immateriële activa	192	16.428	846	- 60	17.406
Bijzondere waardeverminderingen van materiële vaste activa	10.439	6.910	-	146	17.495
Bijzondere waardeverminderingen van immateriële activa	-	723	11.921	1.500	14.144

## 5. SIGNIFICANTE TRANSACTIES EN ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

### 5.1 VERWERVING GEASSOCIEERDE DEELNEMING

In het eerste halfjaar heeft de Groep invloed van betekenis verkregen over Fugro N.V. en daarmee is sprake van een geassocieerde deelneming. Ultimo 2014 was sprake van een financieel instrument beschikbaar voor verkoop. De geldende beurskoers (reële waarde hiërarchie niveau 1) op het moment van het verkrijgen van invloed van betekenis is gehanteerd voor de bepaling van de kostprijs van de geassocieerde deelneming. Uit dien hoofde is een herwaarderingswinst verantwoord van EUR 28,5 miljoen. Tevens is, op basis van publiek beschikbare informatie, een schatting gemaakt van reële waarden van de activa en verplichtingen ter bepaling van de in de deelnemingswaarde begrepen goodwill. De Groep heeft op 31 december 2015 een belang van 28,6% van het totaal aantal geplaatste aandelen van Fugro N.V..

## 5.2 SAMENVOEGING SLEEPDIENSTEN SMIT MET KOTUG INTERNATIONAL B.V.

Eind december 2015 hebben Koninklijke Boskalis Westminster N.V. (Boskalis) en KOTUG International B.V. (KOTUG) overeenstemming bereikt over de gezamenlijke voortzetting van hun Europese havensleepdiensten. De intentie was reeds eind 2014 aangekondigd en is eind december 2015 vastgelegd in een bindende overeenkomst. De classificatie van de betrokken activa en verplichtingen is daarom ongewijzigd als aangehouden voor verkoop per balansdatum. De reikwijdte van de samenwerking beslaat enerzijds de havensleepactiviteiten van SMIT in België, Nederland en het Verenigd Koninkrijk, en anderzijds die van KOTUG in Duitsland, Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Door de combinatie ontstaat een leidende dienstverlener van havensleepdiensten in Noordwest-Europa. Gezamenlijk worden 11 havens in 4 landen bediend met een vloot van 65 sleepboten. De totale omzet bedraagt circa EUR 150 miljoen en de samenvoeging zal onder meer operationele synergievoordelen opleveren. De gezamenlijke activiteiten zullen in 2016 worden ondergebracht in een 50/50 joint venture met inbreng van de Europese havensleepactiviteiten van zowel SMIT, een dochteronderneming van Boskalis, als KOTUG. De activiteiten zullen worden voortgezet onder de naam KOTUG SMIT Towage. Sinds 31 december 2014 zijn daarom de in het samenwerkingsverband in te brengen activa en verplichtingen geassocieerd als aangehouden voor verkoop en zijn daarop in 2015 geen afschrijvingen en amortisaties meer verantwoord. Er is geen aanleiding voor bijzondere waardeverminderingen per balansdatum.

### Activa en verplichtingen van activiteiten aangehouden voor verkoop

De activa en verplichtingen van activiteiten aangehouden voor verkoop kunnen als volgt worden samengevat:

	2015	2014
Immateriële activa	<b>58.414</b>	52.024
Materiële vaste activa	<b>138.731</b>	130.563
Overige langlopende activa	-	1.365
Vorderingen en andere vlottende activa	<b>23.720</b>	52.178
Liquide middelen	<b>3.579</b>	1.855
Activa af te stoten activagroep	<b><u>224.444</u></b>	<u>237.985</u>
Financierings- en rentedragende schulden	<b>5.522</b>	13.249
Uitgestelde belastingverplichtingen	<b>15.635</b>	11.178
Pensioenverplichtingen en voorzieningen	<b>73</b>	303
Crediteuren en overige verplichtingen	<b>15.902</b>	29.516
Verplichtingen af te stoten activagroep	<b><u>37.132</u></b>	<u>54.246</u>

De activa en verplichtingen van activiteiten aangehouden voor verkoop eind 2014 bevatte tevens de in 2015 verkochte dochteronderneming Aannemingsbedrijf De Jong en Zoon Beesd B.V..

## 5.3 VERKOOP VAN AANNEMINGSBEDRIJF DE JONG EN ZOON BEESD B.V.

De Groep heeft aan het einde van 2014 besloten om de activiteiten van Aannemingsbedrijf De Jong en Zoon Beesd B.V. af te stoten. Op 11 februari 2015 heeft de Groep deze dochteronderneming verkocht. De verkoop heeft een opbrengst opgeleverd van EUR 30 miljoen en boekwinst van EUR 0,1 miljoen.

## 6. NETTO-OMZET

De netto-omzet met betrekking tot opbrengsten uit hoofde van onderhanden werken wordt hoofdzakelijk gerealiseerd in de segmenten Dredging & Inland Infra en Offshore Energy. Mutaties in de waarde van de onderhanden werken, bestaande uit cumulatief bestede kosten plus naar rato van de voortgang genomen winst minus voorzieningen voor verliezen, vormen tezamen met de opbrengsten uit in het boekjaar uitgevoerd en tevens opgeleverd werk de netto-omzet van deze segmenten. De netto-omzet uit verleende diensten aan derden is hoofdzakelijk in de segmenten Offshore Energy (waaronder zeetransport- en daaraan gerelateerde diensten) en Towage & Salvage gerealiseerd. De omzet uit hoofde van constructiecontracten (IAS11) en dienstverlening op projectbasis naar analogie van deze standaard bedraagt circa EUR 1,9 miljard (2014: EUR 2,0 miljard). De omzet uit hoofde van overige dienstverlening bedraagt circa EUR 1,3 miljard (2014: EUR 1,2 miljard).

Voor zover er sprake is van samenwerking op gemeenschappelijke projecten in de vorm van joint operations, wordt door de segmenten uitsluitend het eigen aandeel in de netto-omzet en het resultaat verantwoord, waardoor geen sprake is van materiële onderlinge leveringen tussen segmenten die voor eliminatie in aanmerking komen.



De netto-omzet per regio kan als volgt worden gespecificeerd:

	NETTO-OMZET	
	2015	2014
Nederland	<b>640.230</b>	714.058
Rest van Europa	<b>779.336</b>	766.877
Australië / Azië	<b>540.093</b>	832.666
Midden-Oosten	<b>250.529</b>	173.757
Afrika	<b>615.259</b>	274.394
Noord- en Zuid-Amerika	<b>414.880</b>	405.136
	<b>3.240.327</b>	3.166.888

De regio is bepaald als de locatie waar projecten worden gerealiseerd respectievelijk diensten worden verricht; voor zeetransport betreft dit de (dichtstbijzijnde) aankomsthaven van het transport of de projectlocatie voor installatie offshore. Een belangrijk deel van de door de Groep gerealiseerde netto-omzet wordt op projectbasis uitgevoerd voor een brede groep van opdrachtgevers in diverse landen en geografische gebieden. Door het veelal incidentele karakter en de spreiding van de opdrachten kwalificeert geen van de opdrachtgevers zich structureel als een belangrijke cliënt in relatie tot het totaal van de netto-omzet van de Groep.

## 7. OVERIGE OPBRENGSTEN EN LASTEN

De overige opbrengsten bestaan voornamelijk uit positieve boekresultaten op het afstoten van materieel voor EUR 8,4 miljoen (2014: EUR 11,3 miljoen, inclusief het boekresultaat op de SAAM-transactie van EUR 4,4 miljoen). Ook is hierin begrepen het positieve boekresultaat van EUR 0,1 miljoen op het afstoten van Aannemingsbedrijf De Jong & Zoon Beesd B.V.. De overige lasten betreffen voornamelijk negatieve boekresultaten op het afstoten van materieel voor EUR 4,6 miljoen (2014: nihil).

## 8. GRONDSTOFFEN, MATERIALEN, DIENSTEN EN UITBESTEED WERK

Als onderdeel van deze post wordt eveneens de kosten van materieel op basis van operationele leases verantwoord. In 2015 bedroeg deze component EUR 35 miljoen (2014: EUR 32 miljoen). In 2015 zijn kosten ten bedrage van EUR 2,7 miljoen (2014: nihil) verantwoord uit hoofde van rationalisaties van vloot en locaties binnen het segment Dredging & Inland Infra.

## 9. PERSONEELSLASTEN

	2015	2014
Lonen en salarissen	<b>- 406.316</b>	- 410.050
Sociale lasten	<b>- 45.982</b>	- 52.762
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	<b>- 43.277</b>	- 31.275
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegde-bijdrageregelingen	<b>- 17.513</b>	- 19.904
	<b>- 513.088</b>	- 513.991

Voor een aantal senior managers bestaat een mede op de ontwikkeling van de aandelenkoers gebaseerd beloningsplan, waarbij wordt uitgekeerd in contanten. De reële waarde van het over het jaar verschuldigde bedrag, wordt opgenomen als personeelslast in de winst- en verliesrekening, met een overeenkomstige verantwoording van de verplichting. De verantwoorde personeelslast in 2015 bedraagt EUR 3,6 miljoen en de verplichting bedraagt EUR 6,5 miljoen. Voor de kosten van beloningen van leden van de Raad van Bestuur en leden van de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar toelichting 29.2. Voor de pensioenlasten uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt verwezen naar toelichting 24.

**10. FINANCIERINGSBATEN EN –LASTEN**

	2015	2014
Rentebaten op kortlopende deposito's	<b>1.163</b>	7.034
Reële waardeaanpassingen (inzake afdekkingsinstrumenten op) leningen	-	3.066
Financieringsbaten	<b>1.163</b>	10.100
Rentelasten	<b>- 30.333</b>	- 38.680
Reële waardeaanpassingen (inzake afdekkingsinstrumenten op) leningen	<b>- 722</b>	-
Overige financieringslasten	<b>- 1.919</b>	- 7.374
Financieringslasten	<b>- 32.974</b>	- 46.054
Nettofinancieringslasten in de geconsolideerde winst- en verliesrekening	<b>- 31.811</b>	- 35.954

De overige financieringslasten bevatten de effectieve interestlasten van financieringen, waarin zijn begrepen de amortisatie van geactiveerde financieringskosten voor EUR 1,0 miljoen (2014: EUR 1,4 miljoen). Tevens is hierin begrepen een afboeking van in de boekwaarde opgenomen geactiveerde transactiekosten als gevolg van de aanpassing van de financieringen en vervroegde aflossing van financieringen van Unie van Reddings- en Sleepdiensten in België (EUR 0,3 miljoen; 2014: EUR 4,5 miljoen) en betaalde bereidstellingsprovisies van EUR 0,8 miljoen (2014: EUR 1,2 miljoen). In de reële waardeaanpassingen (inzake afdekkingsinstrumenten op) leningen zijn begrepen EUR 41,5 miljoen negatief (2014: EUR 44,6 miljoen negatief) koersomrekeningen op leningen en overige financieringsverplichtingen en tegenovergestelde koersomrekeningseffecten op de hiermee samenhangende derivaten.

**11. WINSTBELASTINGEN**

	2015	2014
<b>ACUTE BELASTINGLAST</b>		
Boekjaar	<b>- 89.565</b>	- 141.288
Aanpassingen met betrekking tot voorgaande boekjaren	<b>5.566</b>	7.696
Herrubricering van uitgestelde belastingen met betrekking tot voorgaande boekjaren	<b>1.830</b>	- 1.044
	<b>- 82.169</b>	- 134.636
<b>UITGESTELDE BELASTINGLAST</b>		
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen dit boekjaar	<b>- 3.685</b>	9.277
Herrubricering van uitgestelde belastingen met betrekking tot voorgaande boekjaren	<b>- 1.830</b>	1.044
Mutatie gewaardeerde verrekenbare fiscale verliezen	<b>232</b>	152
	<b>- 5.283</b>	10.473
<b>WINSTBELASTINGEN VOLGENS DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING</b>	<b>- 87.452</b>	- 124.163

De operationele bedrijfsactiviteiten van de Groep zijn onderworpen aan verschillende winstbelastingregimes met wettelijke belastingtarieven die variëren van 0,0% tot 40,5% (2014: 0,0% tot 40,5%). Deze verschillende tarieven, niet-afrekbare posten, de behandeling van fiscale verliezen, bijzondere fiscale regimes in diverse landen, correcties voorgaande jaren alsmede effecten van resultaten vrij van belastingheffing, leidden in het verslagjaar tot een gemiddelde effectieve belastingdruk van 16,5% (2014: 20,1%). De effectieve belastingdruk is de winstbelasting gedeeld door de winst vóór belastingen volgens de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

De aansluiting tussen het Nederlandse nominale belastingtarief en de effectieve belastingdruk is als volgt:

	2015	2014
Nominaal belastingtarief in Nederland	<b>25,0%</b>	25,0%
Toepassing van lokale nominale belastingtarieven	<b>- 3,8%</b>	- 4,3%
Fiscaal niet-afrekbare posten	<b>3,1%</b>	2,0%
Effect van niet-gewaardeerde fiscale verliezen en tijdelijke verschillen	<b>2,1%</b>	2,2%
Effect van niet eerder gewaardeerde verrekenbare fiscale verliezen	<b>- 0,9%</b>	- 0,9%
Bijzondere fiscale regimes	<b>- 6,4%</b>	- 1,4%
Aanpassingen met betrekking tot voorgaande boekjaren	<b>- 1,0%</b>	- 1,2%
Toepassing van deelnemingsvrijstelling op resultaten verantwoord in Overige opbrengsten	-	0,6%
Effect van aandeel in het resultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	<b>- 1,7%</b>	- 1,9%
Effect van herwaardering belang in Fugro N.V.	<b>- 1,3%</b>	-
Effect van bijzondere waardevermindering Fugro N.V.	<b>1,4%</b>	-
Effectieve belastingdruk	<b>16,5%</b>	20,1%

De effectieve belastingdruk gecorrigeerd voor de toepassing van deelnemingsvrijstelling op resultaten verantwoord in Overige opbrengsten, het effect van aandeel in het resultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen alsmede het effect van de herwaardering en bijzondere waardevermindering Fugro N.V. bedraagt 18,1% (2014: 21,4%).

## 12. BELASTINGVORDERINGEN EN –VERPLICHTINGEN

De lopende (acute) belastingvorderingen en –verplichtingen hebben betrekking op de fiscale posities van de betreffende groepsonderdelen, bestaande uit nog niet afgewikkelde fiscale boekjaren onder aftrek van voorheffingen of voorlopige teruggaven.

## 13. UITGESTELDE BELASTINGVORDERINGEN EN –VERPLICHTINGEN

	PER 1 JANUARI 2015		MUTATIES IN TIJDELIJKE VERSCHILLEN GEDURENDE HET JAAR					PER 31 DECEMBER 2015	
	Vordering	Verplichting	Ten laste (-) / ten gunste van nettowinst	Verant- woord in groeps- vermogen	Herrubrice- ring naar af te stoten activagroep	In / uit consolidatie	Koers- omreke- nings- verschillen	Vordering	Verplichting
Immateriële activa	-	- 5.248	182	-	2.702	-	- 596	-	- 2.960
Materiële vaste activa	2.053	- 13.295	- 3.545	-	1.278	-	1.956	2.301	- 13.854
Te vorderen van en verschuldigd aan opdrachtgevers	-	- 402	415	-	-	-	-	371	- 358
Debiteuren en overige vorderingen	17	- 54	16	-	-	-	4	-	- 17
Afdekkingsreserve	5.590	-	-	- 3.181	-	-	-	2.409	-
Actuariële winsten en verliezen en limitering nettopensioenverplichtingen op toegezegd-pensioenregelingen	18.355	-	-	- 6.772	-	-	-	11.583	-
Personeelsbeloningen	1.860	- 8.005	1.541	-	-	-	45	787	- 5.346
Voorzieningen	1.461	- 1.300	259	-	-	-	84	1.070	- 566
Leningen en overige financieringsverplichtingen	392	- 21	1	-	- 67	-	6	344	- 33
Crediteuren en overige schulden	1.120	- 245	- 504	-	-	-	21	546	- 154
Overige activa en passiva	262	- 8.035	- 3.692	2.334	-	-	76	317	- 9.371
Fiscale reserves	-	-	- 197	-	179	-	18	-	-
Resultaten in buitenlandse vaste inrichtingen	-	- 1.575	9	-	-	-	-	-	- 1.565
Verrekenbare fiscale verliezen	183	-	232	-	96	-	-	511	-
	<b>31.293</b>	<b>- 38.180</b>	<b>- 5.283</b>	<b>- 7.619</b>	<b>4.188</b>	<b>-</b>	<b>1.614</b>	<b>20.239</b>	<b>- 34.224</b>
Saldering uitgestelde belasting- vorderingen en -verplichtingen	<b>- 12.106</b>	<b>12.106</b>						<b>- 8.219</b>	<b>8.219</b>
Netto in de geconsolideerde balans	<b>19.187</b>	<b>- 26.074</b>						<b>12.020</b>	<b>- 26.005</b>

	PER 1 JANUARI 2014		MUTATIES IN TIJDELIJKE VERSCHILLEN GEDURENDE HET JAAR					PER 31 DECEMBER 2014	
	Vordering	Verplichting	Ten laste (-) / ten gunste van nettowinst	Verant- woord in groeps- vermogen	Herrubriceri ng naar af te stoten activagroep	In / uit consolidatie	Koers- omreke- nings- verschillen	Vordering	Verplichting
Immateriële activa	-	- 8.272	4.043	-	- 1.016	15	- 18	-	- 5.248
Materiële vaste activa	2.299	- 28.578	5.385	-	10.027	- 194	- 181	2.053	- 13.295
Te vorderen van en verschuldigd aan opdrachtgevers	-	-	- 402	-	-	-	-	-	- 402
Debiteuren en overige vorderingen	38	- 213	147	-	- 7	-	- 2	17	- 54
Afdekkingsreserve	7.618	-	- 82	- 1.946	-	-	-	5.590	-
Actuariële winsten en verliezen en limitering nettopensioenbestedingen op toegezegd-pensioenregelingen	8.083	-	-	10.272	-	-	-	18.355	-
Personeelsbeloningen	2.274	- 7.887	- 417	-	- 4	-	- 111	1.860	- 8.005
Voorzieningen	1.499	- 2.002	49	-	577	-	38	1.461	- 1.300
Leningen en overige financieringsverplichtingen	384	- 90	- 636	-	714	-	- 1	392	- 21
Crediteuren en overige schulden	893	- 305	253	-	-	-	34	1.120	- 245
Overige activa en passiva	308	- 10.730	1.420	1.633	-	15	- 419	262	- 8.035
Fiscale reserves	-	- 1.178	194	-	983	-	1	-	-
Resultaten in buitenlandse vaste inrichtingen	-	- 1.942	367	-	-	-	-	-	- 1.575
Verrekenbare fiscale verliezen	679	-	152	-	- 96	- 552	-	183	-
	<u>24.075</u>	<u>- 61.197</u>	<u>10.473</u>	<u>9.959</u>	<u>11.178</u>	<u>- 716</u>	<u>- 659</u>	<u>31.293</u>	<u>- 38.180</u>
Saldering uitgestelde belasting- vorderingen en -verplichtingen	- 18.096	18.096						- 12.106	12.106
Netto in de geconsolideerde balans	<u>5.979</u>	<u>- 43.101</u>						<u>19.187</u>	<u>- 26.074</u>

Uitgestelde belastingvorderingen worden niet gewaardeerd zolang het niet waarschijnlijk is dat daar in de toekomst economische voordelen uit zijn te verwachten. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen binnen fiscale eenheden worden in de balans gesaldeerd gepresenteerd.

In het Groepsvermogen zijn de volgende niet-gerealiseerde resultaten met bijbehorende mutaties in de (uitgestelde) belastingvorderingen en -verplichtingen, inclusief geldende tariefwijzigingen, verwerkt:

	2015		
	VÓÓR BELASTING	BELASTING- BATE (-LAST)	NA BELASTING
Koersomrekeningsverschillen buitenlandse activiteiten	169.474	2.334	171.808
Reële waarde van kasstroomafdekkingen	7.013	- 3.181	3.832
Actuariële winsten en verliezen en limitering nettopensioenbestedingen op toegezegd- pensioenregelingen en personeelsbeloningen	45.554	- 6.772	38.782
	<u>222.041</u>	<u>- 7.619</u>	<u>214.422</u>

	2014		
	VÓÓR BELASTING	BELASTING- BATE (-LAST)	NA BELASTING
Koersomrekeningsverschillen buitenlandse activiteiten	200.749	1.633	202.382
Reële waarde van kasstroomafdekkingen	5.505	- 1.946	3.559
Actuariële winsten en verliezen en limitering nettopensioenbestedingen op toegezegd- pensioenregelingen en personeelsbeloningen	- 63.542	10.272	- 53.270
	<u>142.712</u>	<u>9.959</u>	<u>152.671</u>

**NIET IN DE BALANS OPGENOMEN UITGESTELDE BELASTINGVORDERINGEN**

De niet in de balans opgenomen uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot fiscaal compensabele verliezen en verrekenbare tijdelijke verschillen bij dochterondernemingen bedragen EUR 262,5 miljoen (2014: EUR 154,0 miljoen). Deze uitgestelde belastingvorderingen zijn niet in de balans opgenomen omdat realisatie door middel van belastbare winst of verrekenbare tijdelijke verschillen binnen de gestelde termijnen niet waarschijnlijk is.

	2015		
	FISCAAL COMPEN- SABELE VERLIEZEN	VERREKEN- BARE TIJDELIJKE VERSCHILLEN	AF TE STOTEN ACTIVAGROEP
Binnen 1 jaar vervallend	-	-	-
Vervallend binnen 1 - 5 jaar	2.331	95.106	-
Vervallend na 5 jaar	143.931	21.128	-
	<u>146.262</u>	<u>116.234</u>	-

	2014		
	FISCAAL COMPEN- SABELE VERLIEZEN	VERREKEN- BARE TIJDELIJKE VERSCHILLEN	AF TE STOTEN ACTIVAGROEP
Binnen 1 jaar vervallend	-	-	-
Vervallend binnen 1 - 5 jaar	3.070	21.300	-
Vervallend na 5 jaar	118.225	11.378	-
	<u>121.295</u>	<u>32.678</u>	-

**14. IMMATERIËLE ACTIVA**

	GOODWILL	OVERIGE	TOTAAL
<b>Balans per 1 januari 2015</b>			
Aanschafwaarde	458.607	142.521	601.128
Cumulatieve amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	-	- 83.460	- 83.460
Boekwaarde	<u>458.607</u>	<u>59.061</u>	<u>517.668</u>
<b>Mutaties</b>			
Amortisaties	-	- 12.722	- 12.722
Koersomrekeningsverschillen en overige mutaties	30.778	- 2.444	28.334
	<u>30.778</u>	<u>- 15.166</u>	<u>15.612</u>
<b>Balans per 31 december 2015</b>			
Aanschafwaarde	489.385	135.131	624.516
Cumulatieve amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	-	- 91.236	- 91.236
Boekwaarde	<u>489.385</u>	<u>43.895</u>	<u>533.280</u>

	GOODWILL	OVERIGE	TOTAAL
<b>Balans per 1 januari 2014</b>			
Aanschafwaarde	474.085	161.323	635.408
Cumulatieve amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	-	- 69.806	- 69.806
Boekwaarde	<u>474.085</u>	<u>91.517</u>	<u>565.602</u>
<b>Mutaties</b>			
Verworven via bedrijfscombinatie	3.099	-	3.099
Reclassificatie af te stoten activagroep	- 46.481	- 5.543	- 52.024
Amortisaties	-	- 17.406	- 17.406
Bijzondere waardeverminderingen	-	- 14.144	- 14.144
Koersomrekeningsverschillen en overige mutaties	27.904	4.637	32.541
	<u>- 15.478</u>	<u>- 32.456</u>	<u>- 47.934</u>
<b>Balans per 31 december 2014</b>			
Aanschafwaarde	458.607	142.521	601.128
Cumulatieve amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	-	- 83.460	- 83.460
Boekwaarde	<u>458.607</u>	<u>59.061</u>	<u>517.668</u>

De goodwill uit hoofde van acquisitie van met name Dockwise en Fairmount luidt in US dollar, de functionele valuta van de betreffende groepsmaatschappijen. De koersverschillen betreffen daarom met name de goodwill Dockwise en Fairmount. De reclassificaties af te stoten activagroep in 2014 betreffen goodwill van de kasstroomgenererende eenheid Harbour Towage. Deze gereclassificeerde goodwill is vervolgens opgenomen in de post 'Activa af te stoten activagroep'.

#### 14.1 GOODWILL

De goodwill is aan de volgende kasstroomgenererende eenheden toegerekend:

KASSTROOMGENERENDE EENHEID	OPERATIONEEL SEGMENT	2015	2014
Salvage	Towage & Salvage	<b>36.875</b>	36.875
Offshore Energy	Offshore Energy	<b>392.308</b>	361.530
Droge Infrastructuur (Nederland)	Dredging & Inland Infra	<b>46.607</b>	46.607
Dredging	Dredging & Inland Infra	<b>13.595</b>	13.595
<b>TOTAAL</b>		<b><u>489.385</u></b>	<u>458.607</u>

Bij de toetsing op bijzondere waardevermindering van goodwill en overige immateriële activa met een onbepaalde gebruiksduur is de bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende eenheid bepaald door discontering van de verwachte toekomstige kasstromen, voortvloeiend uit voortgezette exploitatie van deze eenheid. De berekening bestaat uit kasstroomprojecties voor een periode van vijf jaar, welke starten met het budget 2016, waarna de kasstromen worden geëxtrapoleerd met een veronderstelde groeivoet. De waarderingmodellen zijn consistent toegepast.

Het management heeft de geprojecteerde kasstromen gebaseerd op ontwikkelingen in het verleden en inschattingen van de toekomstige markt- en kostenontwikkelingen en investeringen. De veronderstellingen betreffen met name de disconteringsvoet en groeivoet in de eindwaardeberekening. De disconteringsvoeten voor belasting, welke zijn bepaald met behulp van een externe waarderingsspecialist op basis van marktdata en peer groups, bedragen voor Harbour Towage 7,8% (2014: 8,2%), Salvage 7,0% (2014: 8,2%), Offshore Energy 9,4% (2014: 9,8%), Droge Infrastructuur (Nederland) 9,6% (2014: 10,4%) en Dredging 9,0% (2014: 10,1%). De goodwill voor Harbour Towage is opgenomen in de 'Activa af te stoten activagroep'.

De groeivoet in de eindwaardeberekening is voor de kasstroomgenererende eenheden gesteld op 1,0% (2014: 1,0%). De gehanteerde groeivoeten overschrijden niet de langjarig gemiddelde groeivoeten welke verwacht worden voor de activiteiten. Na het uitvoeren van de toetsing is gebleken dat voor geen van de kasstroomgenererende eenheden bijzondere waardevermindering noodzakelijk is, aangezien de realiseerbare waarde hoger is dan de som van de tot waardering gebrachte goodwill en de boekwaarde van de aan de kasstroomgenererende eenheid toe te rekenen activa en passiva. Ook leiden redelijke, mogelijke aanpassingen in de uitgangspunten van de berekende realiseerbare waarde per jaareinde, zoals een toename van de disconteringsvoet in de eindwaardeberekening met 1% of een afname van de groeivoet met 1%, niet tot bijzondere waardeverminderingen. Bovendien is geconcludeerd dat er voldoende headroom in de berekeningen, voor elke kasstroomgenererende eenheid, zit en daarom is geen gedetailleerde gevoeligheidsanalyse opgenomen.

## 14.2 OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA

De in bedrijfscombinaties geïdentificeerde en daarbij op reële waarde gewaardeerde overige immateriële activa betreffen merknaam, klantenportefeuille, orderportefeuille, technologie (inclusief software) en gunstige contracten. In immateriële activa is een merknaam begrepen met een onbepaalde gebruiksduur ten bedrage van EUR 9,5 miljoen (2014: EUR 9,5 miljoen), welke jaarlijks wordt getest op duurzame waardevermindering. In 2015 is geen duurzame waardevermindering geïdentificeerd (2014: EUR 5,2 miljoen) voor immateriële activa met een onbepaalde levensduur.

## 15. MATERIËLE VASTE ACTIVA

	BEDRIJFS- GEBOUWEN EN TERREINEN	DRIJVEND EN ANDER AANNEMINGS- MATERIEEL	ANDERE VASTE BEDRIJFS- MIDDELEN	MATERIËLE VASTE ACTIVA IN AANBOUW	TOTAAL
<b>Balans per 1 januari 2015</b>					
Aanschafwaarde	117.725	3.870.710	37.479	244.008	4.269.922
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	- 30.439	- 1.470.156	- 24.077	- 1.362	- 1.526.034
Boekwaarde	<u>87.286</u>	<u>2.400.554</u>	<u>13.402</u>	<u>242.646</u>	<u>2.743.888</u>
<b>Mutaties</b>					
Investeringen, inclusief geactiveerde financieringskosten	1.243	78.268	2.292	148.572	230.375
Inbedrijfnemingen	16.658	198.327	4.565	- 219.550	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	- 13.743	-	- 790	- 14.533
Afschrijvingen	- 3.968	- 254.120	- 7.748	-	- 265.836
Desinvesteringen	- 6	- 26.432	- 263	-	- 26.701
Overige mutaties	364	- 3.958	2.842	- 1.184	- 1.936
Reclassificatie naar af te stoten activagroep	- 73	- 16.506	- 122	-	- 16.701
Koersomrekeningsverschillen	- 129	125.723	- 159	10.898	136.333
	<u>14.089</u>	<u>87.559</u>	<u>1.407</u>	<u>- 62.054</u>	<u>41.001</u>
<b>Balans per 31 december 2015</b>					
Aanschafwaarde	135.342	4.154.163	39.367	182.746	4.511.618
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	- 33.967	- 1.666.050	- 24.558	- 2.154	- 1.726.729
Boekwaarde	<u>101.375</u>	<u>2.488.113</u>	<u>14.809</u>	<u>180.592</u>	<u>2.784.889</u>

	BEDRIJFS- GEBOUWEN EN TERREINEN	DRIJVEND EN ANDER AANNEMINGS- MATERIEEL	ANDERE VASTE BEDRIJFS- MIDDELEN	MATERIËLE VASTE ACTIVA IN AANBOUW	TOTAAL
<b>Balans per 1 januari 2014</b>					
Aanschafwaarde	91.901	3.587.874	41.423	267.073	3.988.271
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-28.074	-1.306.714	-25.291	-1.362	-1.361.441
Boekwaarde	<u>63.827</u>	<u>2.281.160</u>	<u>16.132</u>	<u>265.711</u>	<u>2.626.830</u>
<b>Mutaties</b>					
Investeringskosten, inclusief geactiveerde financieringskosten	2.254	39.432	3.049	268.300	313.035
Verworven via bedrijfscombinatie	-	79.002	22	-	79.024
In / (uit) consolidatie	-	-7.746	-23	-	-7.769
Inbedrijfnemingen	25.030	275.903	5.237	-306.170	-
Bijzondere waardeverminderingen	-146	-17.057	-292	-	-17.495
Afschrijvingen	-3.330	-234.829	-6.310	-	-244.469
Desinvesteringen	-32	-12.637	-79	-21	-12.769
Overige mutaties	-484	-25.561	-4.174	832	-29.387
Reclassificatie naar af te stoten activagroep	-79	-129.685	-794	-5	-130.563
Koersomrekeningsverschillen	246	152.572	634	13.999	167.451
	<u>23.459</u>	<u>119.394</u>	<u>-2.730</u>	<u>-23.065</u>	<u>117.058</u>
<b>Balans per 31 december 2014</b>					
Aanschafwaarde	117.725	3.870.710	37.479	244.008	4.269.922
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-30.439	-1.470.156	-24.077	-1.362	-1.526.034
Boekwaarde	<u>87.286</u>	<u>2.400.554</u>	<u>13.402</u>	<u>242.646</u>	<u>2.743.888</u>

Jaarlijks beoordeelt de Groep de belangrijkste eenheden van de vloot op (verwachte) inzet en operationele resultaten. In 2015 heeft dit geresulteerd in het toetsen van een beperkt aantal specifieke eenheden op duurzame waardeverminderingen en zijn enkele bijzondere waardeverminderingen verantwoord van in totaal EUR 14,5 miljoen (2014: EUR 17,5 miljoen). Voor de materiële vaste activa, die op korte termijn buiten gebruik worden gesteld, is de realiseerbare waarde (EUR 19,1 miljoen) gesteld op de geschatte directe opbrengstwaarde, onder aftrek van de eventuele verkoop- dan wel sloopkosten.

In 2015 zijn geen financieringskosten op investeringen geactiveerd (2014: EUR 1,1 miljoen).

Het karakter van de activiteiten van de Groep brengt met zich mee dat de materiële vaste activa gedurende de verslagperiode wereldwijd (kunnen) worden ingezet. Specificatie van materiële vaste activa naar gebieden zou daarom arbitrair zijn en derhalve geen relevante informatie bieden.

## 16. JOINT VENTURES EN GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

De Groep participeert in een aantal strategische en andere deelnemingen waarvan de activiteiten overeenkomen met, gerelateerd of dienstbaar zijn aan haar activiteiten. De activiteiten en risico's van deze joint ventures of geassocieerde deelnemingen zijn vergelijkbaar met de activiteiten van de Groep. Binnen het operationele segment Offshore Energy betreft dit Asian Lift Pte. Ltd. (exploitatie en verhuur van drijvende bokken) en VBMS B.V. (aankomen van kabels op de zeebodem). Binnen de divisie Towage & Salvage wordt samengewerkt in Smit Lamnalco Ltd (wereldwijd verlenen van terminaldiensten), Ocean Marine Egypt S.A.E. (terminaldiensten) en Keppel Smit Towage Pte Ltd en Maju Maritime Pte Ltd in Singapore, beide actief in havensleepdiensten. Daarnaast wordt op het Amerikaanse continent samengewerkt op het gebied van havensleepdiensten in Saam Smit Towage (SAAM SMIT Towage Brasil S.A. en SAAM Remolques S.A. de C.V.). In het segment Holding & Eliminaties is, zoals in hoofdstuk 5 beschreven, de deelneming in Fugro N.V. opgenomen, nadat in het eerste halfjaar invloed van betekenis is verkregen. Een aantal projecten, of daaraan gerelateerde activiteiten, binnen het operationele segment Dredging & Inland Infra is ondergebracht in besloten vennootschappen waarvan SAAOne Holding B.V. (een Publiek Private Samenwerking in Nederland) de belangrijkste is. Deze joint ventures en geassocieerde deelnemingen zijn in beginsel non-recourse gefinancierd. Voor SAAOne Holding B.V. is door de Groep een beperkte kapitaalstortingsverplichting overeengekomen en voor SAAM SMIT Towage Brasil S.A. een garantie inzake een deel van de bankfinanciering. Voor een aantal projecten van VBMS B.V. heeft de Groep garanties afgegeven. Deze verplichting respectievelijk garanties zijn opgenomen in toelichting 28.



Het verloop van de belangen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen is als volgt:

	2015		
	JOINT VENTURES	GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN	TOTAAL
Balans per 1 januari	597.247	178.220	775.467
(Des-) investeringen	-	146.410	146.410
Reclassificatie belang Fugro N.V. vanuit financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop	-	271.968	271.968
Bijzondere waardevermindering belang in Fugro N.V.	-	- 28.824	- 28.824
Aandeel in resultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	37.770	5.490	43.260
Ontvangen dividenden	- 60.613	- 8.831	- 69.444
Koersomrekeningsverschillen en overige mutaties	33.632	20.304	53.936
	<b>10.789</b>	<b>406.517</b>	<b>417.306</b>
Balans per 31 december	<b>608.036</b>	<b>584.737</b>	<b>1.192.773</b>
Netto winst over de verslagperiode	37.770	5.490	43.260
Niet-gerealiseerde resultaten	33.632	20.304	53.936
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	<b>71.402</b>	<b>25.794</b>	<b>97.196</b>

	2014		
	JOINT VENTURES	GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN	TOTAAL
Balans per 1 januari	436.848	8.513	445.361
(Des-) investeringen	84.937	147.000	231.937
Aandeel in resultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	51.772	4.639	56.411
Ontvangen dividenden	- 25.434	- 1.530	- 26.964
Koersomrekeningsverschillen en overige mutaties	49.124	19.598	68.722
	160.399	169.707	330.106
Balans per 31 december	<b>597.247</b>	<b>178.220</b>	<b>775.467</b>
Netto winst over de verslagperiode	51.772	4.639	56.411
Niet-gerealiseerde resultaten	49.124	19.576	68.700
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	<b>100.896</b>	<b>24.215</b>	<b>125.111</b>

De belangrijkste joint ventures van de Groep zijn:

ENTITEIT	LAND VAN VESTIGING	Aandelenbelang	
		2015	2014
VBMS B.V.	Nederland	50%	50%
Smit Lamnalco Ltd	Cyprus	50%	50%
Ocean Marine Egypt S.A.E	Egypte	50%	50%
Asian Lift Pte. Ltd.	Singapore	50%	50%
Keppel Smit Towage Pte Ltd	Singapore	49%	49%
Maju Maritime Pte Ltd	Singapore	49%	49%
SAAM SMIT Towage Brasil S.A.*	Brazilië	50%	50%
SAAone Holding B.V.	Nederland	17%	17%

\* SAAM SMIT Towage Brasil S.A. (voorheen Rebras Rebocadores do Brasil S.A.) werd tot medio 2014 geconsolideerd in de groeps cijfers.

De belangrijkste geassocieerde deelnemingen van de Groep zijn:

VENNOOTSCHAP	LAND VAN VESTIGING	Aandelenbelang	
		2015	2014
Damietta for Maritime Services Company S.A.E.	Egypte	31%	31%
SAAM Remolques S.A. de C.V.	Mexico	49%	49%
Fugro N.V.*	Nederland	29%	-

\* Ultimo 2014 had de Groep een belang van 19,9% in Fugro N.V., welke was geclassificeerd als financieel instrument beschikbaar voor verkoop (paragraaf 17.2).

De stemrechten in de geassocieerde deelnemingen zijn gelijk of nagenoeg gelijk aan de direct gehouden aandelenbelangen.

Voor een toelichting op de ten behoeve van strategische deelnemingen afgegeven garanties wordt verwezen naar paragraaf 28.

Onderstaande tabel bevat samengevatte financiële informatie van de materiële geassocieerde deelneming Fugro N.V. (zie paragraaf 5.1). De gepresenteerde financiële cijfers van deze materiële geassocieerde deelneming representeren de 100% cijfers van Fugro N.V.. Deze zijn door de Groep aangepast in verband met het toepassen van de 'equity'-methode. Deze aanpassingen betreffen aanpassingen naar reële waarde op het moment van eerste verwerking als een geassocieerde deelneming en verschillen in de resultaat- en waarderinggrondslagen tussen Fugro N.V. en de Groep.

(in miljoenen EUR)	2015
Vlottende activa	1.172
Vaste activa	1.961
Kortlopende schulden	- 749
Langlopende schulden	- 918
<b>Netto-activa</b>	<b>1.466</b>
Omzet	2.363
Nettowinst uit operationele activiteiten	- 8
Nettowinst uit niet-gecontinueerde activiteiten	-
Nettowinst	- 8
Niet-gerealiseerde resultaten	14
<b>Totale (niet)-gerealiseerde resultaten</b>	<b>6</b>
Ontvangen dividenden	-

De boekwaarde van het belang van de Groep op basis van het aantal gehouden certificaten (van een aandeel in) Fugro N.V., rekening houdend met het aandeel van de Groep in de operationele resultaten, rechtstreekse vermogensmutaties en de bijzondere waardevermindering, bedraagt per balansdatum EUR 390,4 miljoen.

In de winst- en verliesrekening is een bijzondere waardevermindering Fugro N.V. van EUR 28,8 miljoen verantwoord. Deze last is verantwoord in het segment Holding & Eliminaties, waar eveneens een eerdere winst uit hoofde van herwaardering belang in Fugro N.V. van EUR 28,5 miljoen is verantwoord (zie noot 5.1). Per saldo resulteert daardoor een verlies uit hoofde van de herwaarderingwinst en bijzondere waardevermindering van EUR 0,3 miljoen voor 2015. Het aandeel van de Groep in de resultaten 2015 van Fugro N.V. bedraagt, op de grondslagen van de Groep, een verlies van EUR 3,1 miljoen.

Fugro N.V. heeft op 30 oktober 2015 een trading update gepubliceerd. In deze trading update werd gesproken van ongunstige marktomstandigheden, daling van de omzet en EBIT marges en een focus op het genereren van cash. Tevens werden non-cash impairments van goodwill aangekondigd, ter grootte van EUR 250-300 miljoen. Dit is voor Boskalis aanleiding geweest om, per jaareinde, een impairment test op de boekwaarde van het belang van de Groep in Fugro N.V. uit te voeren. In dat kader zijn de directe opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde van het belang bepaald. Daarbij heeft afwaardering plaatsgevonden naar de bedrijfswaarde, de hoogste van deze twee waarden.

De directe opbrengstwaarde van het belang van de Groep bedraagt per jaareinde EUR 363,5 miljoen en is gebaseerd op de beurskoers per 31 december 2015 (EUR 15,06 per certificaat) onder aftrek van verkoopkosten. De bedrijfswaarde, en daarmee realiseerbare waarde, van het belang van de Groep in Fugro N.V. is bepaald op EUR 390,4 miljoen. Deze waarde is bepaald aan de hand van een discounted cash flow waardering, op basis van verwachte toekomstige kasstromen, gebaseerd op de gepubliceerde financiële informatie van Fugro N.V. en analistenrapporten, met name voor de jaren 2016 en 2017, en aanvullende inschattingen van de Groep, vooral voor de periode na 2017. Daarbij is een lange termijn groeivoet voor de omzet in de eindwaarde berekening van 2% toegepast. Voor het berekenen van de contante waarde van de toekomstige kasstromen is gebruik gemaakt van een disconteringsvoet voor belastingen van 12,8%.

De impairment last is gevoelig voor aanpassingen in de veronderstellingen, waarvan de verwachte groei en de discontovoet de belangrijkste zijn. Een 1% lagere omzet-groeivoet in de eindwaarde berekening zou hebben geresulteerd in een EUR 26,8 miljoen hogere impairment last; daarentegen zou een 1% lagere discontovoet resulteren in het niet verantwoorden van een impairment last.

De Groep participeert, naast Fugro N.V., in een aantal hiervoor genoemde joint ventures en geassocieerde deelnemingen. Geen van deze joint ventures of geassocieerde deelnemingen is, gelet op het aandeel in de jaarcijfers van de Groep dan wel gelet op het risicoprofiel, individueel materieel. Met uitzondering van de vennootschappen waarvoor, zoals hiervoor is aangegeven, gemaximeerde garanties zijn afgegeven respectievelijk een specifieke kapitaalstortingsverplichting is overeengekomen (zie noot 28), zijn de toekomstige kasstromen voor de Groep, juridisch en contractueel beperkt tot het ontvangen van dividenden. De Groep kan, conform gebruikelijke statutaire bepalingen, als joint-venture partner respectievelijk minderheidsaandeelhouder niet eenzijdig besluiten tot het uitkeren van dividenden. Dit vereist besluitvorming van een meerderheid van de aandeelhouders en dat de financiële positie van de joint-venture of geassocieerde deelneming dit mogelijk maakt. Er zijn geen andere significante, contractuele, bepalingen die de uitkering van het gerealiseerde, jaarlijkse, nettoresultaat als dividend beperken.

Op 31 december 2015 heeft SAAone Holding B.V. een negatief eigen vermogen door de verantwoording van de negatieve reële waarde van de effectieve kasstroomafdekking terzake de renten op haar financiering. Deze negatieve waarde verantwoordt SAAone Holding B.V. via de niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode rechtstreeks in het eigen vermogen. Het aandeel van de Groep in het negatieve eigen vermogen is EUR 10,8 miljoen en wordt niet verantwoord door de Groep omdat er geen hoofdelijke aansprakelijkheid is.

De onderstaande tabel bevat het aandeel van de Groep in de totale activa en omzet van voor de Groep belangrijkste niet-materiële joint ventures en geassocieerde deelnemingen. De samengevatte informatie voor 2015 is exclusief het belang in Fugro N.V. weergegeven:

	2015		
	JOINT VENTURES	GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN	TOTAAL
Totaal activa	1.123.289	231.891	1.355.180
Omzet	376.232	49.196	425.428
	2014		
	JOINT VENTURES	GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN	TOTAAL
Totaal activa	968.932	209.091	1.178.023
Omzet	343.047	24.245	367.292

**17. OVERIGE FINANCIËLE ACTIVA****17.1 LANGLOPENDE VORDERINGEN**

	2015	2014
Balans per 1 januari	<b>8.091</b>	12.674
Verstrekking lening (aan joint venture)	<b>179</b>	7.153
Aflossing lening (door joint venture)	<b>- 1.820</b>	- 9.278
Koersomrekeningsverschillen en overige mutaties	<b>- 535</b>	- 2.458
Balans per 31 december	<b>5.915</b>	8.091

De langlopende vorderingen bevatten leningen aan joint ventures, geassocieerde deelnemingen, langlopende voorschotten aan leveranciers en langlopende vorderingen en retenties van opdrachtgevers, die vervallen binnen overeengekomen termijnen. Hierin zijn ook begrepen overlopende activa welke over perioden van langer dan een jaar worden toegerekend aan het resultaat.

**17.2 FINANCIËLE INSTRUMENTEN BESCHIKBAAR VOOR VERKOOP**

Het verloop van de financiële instrumenten beschikbaar voor verkoop kan als volgt worden toegelicht:

	2015	2014
Balans per 1 januari	<b>290.935</b>	-
Verwerving van belang in Fugro N.V.	-	242.364
Uitbreiding belang in Fugro N.V.	<b>1.126</b>	-
Waardemutatie boekjaar	-	48.571
Waardemutatie tot invloed van betekenis	<b>- 20.093</b>	-
Reclassificatie naar geassocieerde deelnemingen	<b>- 271.968</b>	-
Balans per 31 december	-	290.935

**18. VOORRADEN**

	2015	2014
Brandstof en materialen	<b>30.860</b>	42.337
Reserveonderdelen	<b>48.729</b>	58.260
Overige voorraden	<b>3.021</b>	2.479
	<b>82.610</b>	103.076

In 2015 is op de voorraden een afwaardering van EUR 3,8 miljoen tot lagere netto realiseerbare waarde verantwoord (2014: nihil).

**19. TE VORDEREN VAN EN VERSCHULDIGD AAN OPDRACHTGEVERS**

	2015	2014
Cumulatief bestede kosten plus naar rato van de voortgang genomen winst minus voorzieningen voor verliezen	<b>3.383.717</b>	3.760.654
Gefactureerde termijnen	<b>3.479.598</b>	3.778.032
Vooruitbetalingen	<b>42.794</b>	98.861
Gefactureerde termijnen en vooruitbetalingen	<b>3.522.392</b>	3.876.893
Saldo	<b>- 138.675</b>	- 116.239
Te vorderen van opdrachtgevers	<b>182.302</b>	167.494
Verschuldigd aan opdrachtgevers	<b>- 320.977</b>	- 283.733
Saldo	<b>- 138.675</b>	- 116.239

Ultimo 2015 zijn in gefactureerde termijnen posten van in totaal EUR 4 miljoen (2014: nihil) begrepen die pas worden voldaan indien bepaalde voorwaarden van de contracten voor onderhanden projecten in opdracht van derden (retenties) worden vervuld. De bepaling van de naar rato van de voortgang genomen winst en de voorzieningen voor verliezen is gebaseerd op inschattingen van de kosten en de opbrengsten van de betreffende projecten. Deze schattingen zijn met onzekerheden omgeven.

## 20. DEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

	2015	2014
Handelsdebiteuren	<b>379.910</b>	363.621
Vorderingen op joint ventures en geassocieerde deelnemingen	<b>17.237</b>	24.650
Overige vorderingen en overlopende activa	<b>330.420</b>	243.726
	<b>727.567</b>	631.997

## 21. LIQUIDE MIDDELEN

	2015	2014
Banktegoeden en contanten	<b>695.531</b>	357.748
Kortlopende deposito's	<b>98.189</b>	38.204
Liquide middelen	<b>793.720</b>	395.952
Rekening-courantkredieten	<b>- 30.603</b>	- 2.371
Banktegoeden en contanten opgenomen in de af te stoten activagroep	<b>3.579</b>	1.855
Saldo liquide middelen in kasstroomoverzicht	<b>766.696</b>	395.436

In liquide middelen zijn begrepen geldmiddelen van projectgedreven aannemingscombinaties (joint operations) ten bedrage van EUR 137,2 miljoen (2014: EUR 65,2 miljoen). De Groep hield banktegoeden voor EUR 21,6 miljoen (2014: EUR 6,7 miljoen), waarvan EUR 8,9 miljoen in joint operations, buiten Nederland, welke door lokale regulering beperkt beschikbaar zijn. De overige liquide middelen stonden ter vrije beschikking.

## 22. GROEPSVERMOGEN

### 22.1 AANDELEN EN KEUZEDIVIDEND

Het maatschappelijk kapitaal van EUR 240 miljoen is verdeeld in 150.000.000 gewone aandelen van elk nominaal EUR 0,80 per aandeel en 50.000.000 cumulatief beschermingspreferente aandelen van elk nominaal EUR 2,40 per aandeel.

Het verloop van het geplaatst kapitaal is als volgt:

(in aantallen)	2015	2014
Uitgegeven per 1 januari	<b>122.937.820</b>	120.265.063
Stockdividend	<b>2.689.242</b>	2.672.757
<b>GEPLAATSTE AANDELEN PER 31 DECEMBER</b>	<b>125.627.062</b>	122.937.820
Ingekochte aandelen	-	- 629.123
<b>DIVIDENDGERECHTIGD PER 31 DECEMBER</b>	<b>125.627.062</b>	122.308.697

### Stockdividend

In 2015 is over het boekjaar 2014 een dividend uitgekeerd van EUR 1,60 per aandeel, zijnde een bedrag van EUR 195,7 miljoen. Van de aandeelhouders heeft 76% gekozen voor een dividend in de vorm van gewone aandelen. In verband hiermee zijn de in 2014 ingekochte 629.123 aandelen Koninklijke Boskalis Westminster N.V. aangewend en zijn 2.689.242 nieuwe gewone aandelen uitgegeven. In 2015 zijn geen eigen aandelen ingekocht.

### Agioreserve

De agioreserve bestaat uit het boven nominale waarde op aandelen gestort kapitaal. De agioreserve is volledig belastingvrij uitkeerbaar.

### Aandelen per balansdatum

Per 31 december 2015 bestaat het geplaatste kapitaal uit 125.627.062 gewone aandelen van nominaal EUR 0,80 per aandeel, in totaal derhalve EUR 100,5 miljoen (ultimo 2014: EUR 98,4 miljoen). Van het geplaatste kapitaal per 31 december 2015 zijn geen gewone aandelen in bezit van de Groep.

### Preferente aandelen

Aan de Stichting Continuïteit KBW is een, overigens niet uitgeoefend, optierecht toegekend tot het nemen van cumulatief beschermingspreferente aandelen in Koninklijke Boskalis Westminster N.V.

## 22.2 RESERVE INGEHOUDEN WINSTEN

De reserve ingehouden winsten muteert als gevolg van winstbestemmingsbesluiten, stelselwijzigingen, herwaardering van financiële activa beschikbaar voor verkoop en mutaties in de wettelijke reserve deelnemingen. Het saldo staat ter beschikking van de aandeelhouders. Daarnaast is in de reserve ingehouden winsten de winst over het lopend boekjaar opgenomen waarover nog geen bestemmingsbesluit is genomen. Voorstellen dienaangaande zijn opgenomen in de Overige gegevens.

## 22.3 DIVIDENDEN

De onderstaande dividenden zijn door Koninklijke Boskalis Westminster N.V. uitgekeerd aan houders van gewone aandelen:

	2015	2014
Dividend voorgaand jaar EUR 1,60 respectievelijk EUR 1,24 per in aanmerking komend gewoon aandeel	<b>195.694</b>	149.129
Totaal uitgekeerd dividend	<b>195.694</b>	149.129
Dividend in de vorm van aandelen	<b>148.132</b>	112.021
Contant dividend	<b>47.562</b>	37.108
<b>Totaal uitgekeerd dividend</b>	<b>195.694</b>	149.129

In 2015 heeft 24% van de aandeelhouders gekozen voor een dividend in contanten. Hiervoor is EUR 47,6 miljoen uitgekeerd en de daarbij behorende dividendbelasting is in juli 2015 afgedragen.

## 22.4 WINST PER AANDEEL

De winst per aandeel over 2015 bedraagt EUR 3,54 (2014: EUR 4,03). Vanwege het ontbreken van verwateringseffecten bedraagt de verwaterde winst per aandeel eveneens EUR 3,54 (2014: EUR 4,03). De berekening van de winst per aandeel is gebaseerd op de nettowinst toerekenbaar aan aandeelhouders, EUR 440,2 miljoen (2014: EUR 490,3 miljoen), en het gewogen gemiddeld aantal in 2015 uitstaande gewone aandelen, 124.181.528 (2014: 121.606.364). Dit aantal is als volgt bepaald:

(in aantallen stukken)	2015	2014
Uitgegeven gewone aandelen (dividendgerechtigd) per 1 januari	<b>122.308.697</b>	120.265.057
Gewogen effect van uitgegeven nieuwe gewone aandelen als gevolg van keuzedividend	<b>1.517.764</b>	1.493.815
Gewogen effect van uitgegeven ingekochte eigen gewone aandelen als gevolg van keuzedividend	<b>355.067</b>	-
Gewogen effect van ingekochte eigen gewone aandelen	-	- 152.508
Gewogen gemiddeld aantal over het jaar uitstaande gewone aandelen	<b>124.181.528</b>	121.606.364

## 22.5 OVERIGE RESERVES

De mutaties in de overige reserves zijn als volgt:

	Wettelijke reserves					TOTAAL OVERIGE RESERVES
	RESERVE DEELNEMINGEN	AFDEKKINGS-RESERVE	HER-WAARDERINGS-RESERVE	KOERS-OMREKENINGS-RESERVE	ACTUARIËLE RESERVE	
<i>Toelichting</i>	<i>[22.5.1]</i>	<i>[22.5.2]</i>	<i>[22.5.3]</i>	<i>[22.5.4]</i>	<i>[22.5.5]</i>	
<b>Stand per 1 januari 2015</b>	<b>340.189</b>	<b>- 19.039</b>	<b>45.619</b>	<b>141.276</b>	<b>- 85.301</b>	<b>422.744</b>
Actuariële winsten en verliezen en limitering nettopensioen-vorderingen op toegezegd-pensioenregelingen, na belasting	-	-	-	-	<b>38.782</b>	<b>38.782</b>
Koersomrekeningsverschillen buitenlandse activiteiten, na belasting	-	-	-	<b>173.407</b>	-	<b>173.407</b>
Kasstroomafdekkingen, na belasting	-	<b>3.832</b>	-	-	-	<b>3.832</b>
Aandeel in niet-gerealiseerde resultaten van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-	-	-	-	<b>2.310</b>	<b>2.310</b>
Mutatie reserve deelnemingen	<b>- 19.300</b>	-	-	-	-	<b>- 19.300</b>
<b>Totaal mutaties</b>	<b>- 19.300</b>	<b>3.832</b>	-	<b>173.407</b>	<b>41.092</b>	<b>199.031</b>
<b>Stand per 31 december 2015</b>	<b>320.889</b>	<b>- 15.207</b>	<b>45.619</b>	<b>314.683</b>	<b>- 44.209</b>	<b>621.775</b>

Wettelijke reserves						
	RESERVE DEELNEMINGEN	AFDEKKINGS-RESERVE	HER-WAARDERINGS-RESERVE	KOERS-OMREKENINGS-RESERVE	ACTUARIËLE RESERVE	TOTAAL OVERIGE RESERVES
Toelichting	[22.5.1]	[22.5.2]	[22.5.3]	[22.5.4]	[22.5.5]	
<b>Stand per 1 januari 2014</b>	<b>305.500</b>	<b>- 22.598</b>	<b>43.150</b>	<b>- 61.106</b>	<b>- 32.031</b>	<b>232.915</b>
Actuariële winsten en verliezen en limitering nettopensioen-vorderingen op toegezegd-pensioenregelingen, na belasting	-	-	-	-	- 53.270	- 53.270
Koersomrekeningsverschillen buitenlandse activiteiten, na belasting	-	-	-	202.382	-	202.382
Kasstroomafdekkingen, na belasting	-	3.559	-	-	-	3.559
Realisatie door vervreemding onderliggend actief	-	-	- 1.936	-	-	- 1.936
Reclassificatie boekresultaat gevormde joint venture naar herwaarderingsreserve	-	-	4.405	-	-	4.405
Mutatie reserve deelnemingen	34.689	-	-	-	-	34.689
<b>Totaal mutaties</b>	<b>34.689</b>	<b>3.559</b>	<b>2.469</b>	<b>202.382</b>	<b>- 53.270</b>	<b>189.829</b>
<b>Stand per 31 december 2014</b>	<b>340.189</b>	<b>- 19.039</b>	<b>45.619</b>	<b>141.276</b>	<b>- 85.301</b>	<b>422.744</b>

De wettelijke reserves komen op grond van de Nederlandse wet- en regelgeving niet in aanmerking voor uitkering als dividend aan aandeelhouders van de Groep.

#### 22.5.1. RESERVE DEELNEMINGEN (WETTELIJKE RESERVE)

Met betrekking tot de verschillen tussen de kostprijs en de vermogenswaarde van joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt vanwege het ontbreken van feitelijke beslissende zeggenschap een reserve deelnemingen aangehouden voor zover deze verschillen niet begrepen zijn in de cumulatieve koersomrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten.

#### 22.5.2. AFDEKKINGSRESERVE (WETTELIJKE RESERVE)

De afdekkingsreserve bestaat, rekening houdend met belastingen, uit de reële waarde van effectieve kasstroomafdekkingen die op balansdatum nog niet zijn gerealiseerd, inclusief gerealiseerde tussentijdse resultaten op het doorrollen van bestaande afdekkingen als gevolg van afwijkende looptijden van de betreffende afdekkingen en de onderliggende kasstromen. De mutaties in de afdekkingsreserve worden uiteengezet in toelichting 27.2.

#### 22.5.3. HERWAARDERINGSRESERVE (WETTELIJKE RESERVE)

Deze reserve betreft voornamelijk de herwaarderingswinst op de minderheidsbelangen die werden gehouden in Smit Internationale N.V. (2010: EUR 17,3 miljoen) en Dockwise Ltd. (2013: EUR 22,7 miljoen) voordat deze bedrijfscombinaties werden geëffectueerd. In 2014 een bedrag van EUR 4,4 miljoen toegevoegd vanuit de reserve ingehouden winsten uit hoofde van het verantwoorde boekresultaat bij de vorming van het samenwerkingsverband Saam Smit.

#### 22.5.4. KOERSOMREKENINGSRESERVE (WETTELIJKE RESERVE)

De koersomrekeningsreserve omvat alle cumulatieve koersomrekeningsverschillen die ontstaan bij het omrekenen van investeringen in activiteiten met een andere functionele valuta dan de rapporteringsvaluta van de Groep, inclusief de daarmee samenhangende intragroep financieringen. Deze koersomrekeningsverschillen worden vanaf de transitiedatum naar IFRS (1 januari 2004) gecumuleerd. Realisatie van deze cumulatieve koersomrekeningsverschillen ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening vindt plaats bij beëindiging van de betreffende activiteiten.

#### 22.5.5. ACTUARIËLE RESERVE

De actuariële reserve heeft betrekking op de limitering van netto pensioenvorderingen op toegezegd pensioenregelingen en de actuariële winsten en verliezen, bestaande uit het verschil tussen de werkelijke en de verwachte mutaties in toegezegd-pensioenverplichtingen en beleggingsresultaten op de fondsbeleggingen.

## 23. LENINGEN EN OVERIGE FINANCIERINGSVERPLICHTINGEN

	31 DECEMBER	
	2015	2014
<b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b>		
US Private Placements	711.575	639.136
Revolving multi-currency kredietfaciliteit	196.897	176.240
Overige rentedragende leningen	5.762	7.441
	<b>914.234</b>	822.817
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>		
Revolving multi-currency kredietfaciliteit	-	74.591
Overige rentedragende leningen	18.127	3.532
	<b>18.127</b>	78.123
Totaal rentedragende leningen	<b>932.361</b>	900.940

De US Private Placements omvatten, omgerekend tegen jaareindekoersen, voor EUR 711,6 miljoen (2014: EUR 639,1 miljoen) twee onderhandse plaatsingen (US Private Placements). Eén ter grootte van USD 325 miljoen, in juli 2013 geplaatst bij institutionele beleggers. De plaatsing heeft een oorspronkelijke looptijd van tien jaar en moet aan het einde ineens worden afgelost. De vaste rente bedraagt 3,66%. De tweede betreft een onderhandse plaatsing ter grootte van USD 433 miljoen en GBP 11 miljoen, welke in juli 2010 is geplaatst bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Deze plaatsing bestaat uit drie tranches met een oorspronkelijke looptijd van respectievelijk 7, 10 en 12 jaar. De opbrengst in US Dollars en Britse Ponden is door middel van cross currency interest rate swaps omgewisseld in Euro's voor een totaalbedrag van EUR 354 miljoen. De vaste rente bedraagt 4,76%.

De Groep beschikt sinds 2014 over een met een bankensyndicaat overeengekomen revolving multi-currency kredietfaciliteit. Deze kredietfaciliteit met een omvang van EUR 600 miljoen, heeft een oorspronkelijke looptijd van 5 jaar, met opties tot verlenging naar 7 jaar. De eerste optie is in augustus 2015 uitgeoefend. Ultimo 2015 is hieronder USD 215 miljoen getrokken (2014: USD 215 miljoen en EUR 75 miljoen).

De Groep heeft met het bankensyndicaat en de US Private Placement-kredietverschaffers afspraken gemaakt over een aantal, voor dergelijke financieringsovereenkomsten gebruikelijke, convenanten waaraan de Groep moet voldoen. Boskalis verstrekt tweemaal per jaar een compliance certificaat aan de kredietverschaffers waarin wordt gerapporteerd over de convenanten over de 12 maandenperiode die eindigt op 30 juni respectievelijk op 31 december. De belangrijkste financiële convenanten zijn de netto-schuld : EBITDA ratio, met een limiet van 3, en de EBITDA : netto-rente ratio met een minimum van 4. Deze convenanten worden volgens met de kredietverschaffers overeengekomen definities bepaald. Indien de Groep niet voldoet aan een van de convenanten kan de lening direct opeisbaar worden gesteld. Er zijn dan extra kosten verschuldigd. Per 31 december 2015 wordt voldaan aan de convenanten; de netto-schuld : EBITDA ratio bedraagt 0,4 (2014: 0,7) en de EBITDA : netto-rente ratio 27 (2014: 25).

Een nadere uiteenzetting van de rentepercentages, resterende looptijden en de valuta waarin de rentedragende leningen luiden, is opgenomen in de toelichting op financiële instrumenten in de toelichting over renterisico's. Het gewogen gemiddelde rentepercentage op 31 december 2015 van het langlopende deel van de rentedragende leningen bedraagt 3,48% (2014: 3,53%). Van het langlopende deel van de rentedragende leningen vervalt EUR 344,9 miljoen (2014: EUR 433,9 miljoen) over meer dan vijf jaar. De leningen van de af te stoten activagroep per 31 december 2015 zijn opgenomen in toelichting 5.2.

## 24. VERPLICHTINGEN UIT HOOFDE VAN PERSONEELSBELONINGEN

De verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen bestaan uit toegezegd-pensioenregelingen en overige verplichtingen ter zake van een aantal toegezegde-bijdrage pensioenregelingen in Nederland en in het buitenland en jubileumuitkeringen. Het totaal bedraagt:

	Toelichting	31 DECEMBER	
		2015	2014
Pensioenverplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	[24.1]	35.329	68.280
Overige verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen		8.374	7.780
Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen		<b>43.703</b>	76.060



## 24.1 PENSIOENVERPLICHTINGEN UIT HOOFDE VAN TOEGEZEGD-PENSIOENREGELINGEN

	TOEGEZEGD- PENSIOEN- VERPLICHTINGEN	REËLE WAARDE FONDS- BELEGGINGEN	NETTO PENSIOEN- VORDERINGEN EN VERPLICHTINGEN	ONGEDEKTE TOEGEZEGD- PENSIOEN VERPLICHTINGEN	TOTAAL	TEN LASTE VAN DE WINST- EN VERLIES- REKENING	RECHT- STREEKS VERWERKT IN HET GROEPS- VERMOGEN
<b>Balans per 1 januari 2015</b>	<b>747.808</b>	<b>691.932</b>	<b>- 55.876</b>	<b>- 5.316</b>	<b>- 61.192</b>		
Toegerekende pensioenkosten aan het dienstjaar	41.921	-	- 41.921	- 25	- 41.946	41.946	
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	- 224	-	224	-	224	- 224	
Rentekosten	18.067	-	- 18.067	- 97	- 18.164	18.164	
Ontvangen bijdragen van de Groep	-	30.027	30.027	-	30.027		
Rendement op fondsbeleggingen	-	16.609	16.609	-	16.609	- 16.609	
Actuariële winsten en verliezen	- 40.226	10.213	50.439	- 60	50.379		- 50.379
Betaalde pensioenuitkeringen	- 18.991	- 18.991	-	323	323		
Koersomrekeningsverschillen en overige mutaties	4.680	5.004	324	-	324		
<b>Totaal mutaties</b>	<b>5.227</b>	<b>42.862</b>	<b>37.635</b>	<b>141</b>	<b>37.776</b>	<b>43.277</b>	<b>- 50.379</b>
<b>Balans per 31 december 2015</b>	<b>753.035</b>	<b>734.794</b>	<b>- 18.241</b>	<b>- 5.175</b>	<b>- 23.416</b>		
Toepassing limiet waardering netto pensioenvorderingen per 1 januari					- 7.088		
Mutatie toepassing limiet waardering netto pensioenvorderingen					- 4.825		4.825
Toepassing limiet waardering netto pensioenvorderingen per 31 december					- 11.913		
<b>Balans per 31 december 2015 na toepassing limiet</b>					<b>- 35.329</b>		
Totaalresultaat toegezegd-pensioenregelingen					- 2.277	43.277	- 45.554

	TOEGEZEGD- PENSIOEN- VERPLICHTINGEN	REËLE WAARDE FONDS- BELEGGINGEN	NETTO PENSIOEN- VORDERINGEN EN VERPLICHTINGEN	ONGEDEKTE TOEGEZEGD- PENSIOEN VERPLICHTINGEN	TOTAAL	TEN LASTE VAN DE WINST- EN VERLIES- REKENING	RECHT- STREEKS VERWERKT IN HET GROEPS- VERMOGEN
<b>Balans per 1 januari 2014</b>	554.486	585.038	30.552	- 4.673	25.879		
Toegerekende pensioenkosten aan het dienstjaar	31.278	-	- 31.278	- 20	- 31.298	31.298	
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	- 809	-	809	-	809	- 809	
Rentekosten	21.765	-	- 21.765	- 149	- 21.914	21.914	
Ontvangen bijdragen van de Groep	-	31.875	31.875	-	31.875		
Rendement op fondsbeleggingen	-	21.128	21.128	-	21.128	- 21.128	
Actuariële winsten en verliezen	153.910	66.314	- 87.596	- 798	- 88.394		88.394
Betaalde pensioenuitkeringen	- 18.709	- 18.709	-	324	324		
Koersomrekeningsverschillen en overige mutaties	5.887	6.286	399	-	399		-
<b>Totaal mutaties</b>	<b>193.322</b>	<b>106.894</b>	<b>- 86.428</b>	<b>- 643</b>	<b>- 87.071</b>	<b>31.275</b>	<b>88.394</b>
<b>Balans per 31 december 2014</b>	<b>747.808</b>	<b>691.932</b>	<b>- 55.876</b>	<b>- 5.316</b>	<b>- 61.192</b>		
Toepassing limiet waardering netto pensioenvorderingen per 1 januari					- 31.940		
Mutatie toepassing limiet waardering netto pensioenvorderingen					24.852		- 24.852
Toepassing limiet waardering netto pensioenvorderingen per 31 december					- 7.088		
<b>Balans per 31 december 2014 na toepassing limiet</b>					<b>- 68.280</b>		
Totaalresultaat toegezegd-pensioenregelingen					94.817	31.275	63.542

In Nederland heeft Boskalis haar pensioenregeling voor een groot deel van haar Nederlandse staf ondergebracht bij het Pensioenfonds Grafische Bedrijven en is een deel van het personeel aangesloten bij een vijftal Nederlandse bedrijfstakpensioenfonds. In Nederland zijn de taken en verantwoordelijkheden van werkgever, werknemer en pensioenuitvoerder in relatie tot pensioenen vastgelegd in de Pensioenwet. In de Pensioenwet staan de voorwaarden waaraan de pensioenafspraken moeten voldoen, waaronder het

onderbrengen van de pensioenregeling in een erkend pensioenfonds of bij een erkende pensioenverzekeraar, evenals dat toegekende rechten door de werkgever moeten worden ingekocht waardoor er geen sprake is van back-service verplichtingen. Ook worden eisen gesteld aan de omvang van het eigen vermogen van pensioenuitvoerders. Op de naleving van de Pensioenwet wordt toezicht gehouden door De Nederlandse Bank en de Autoriteit Financiële Markten. Daarnaast, kent de Groep een aantal pensioenregelingen, met name in het buitenland, waarvan die in het Verenigd Koninkrijk de grootste is.

### **Aangesloten regeling bij het Pensioenfonds Grafische Bedrijven**

Op 1 juli 2014 heeft de Groep haar pensioenregeling, voor een groot deel van haar Nederlandse (staf) medewerkers ondergebracht bij het Pensioenfonds Grafische Bedrijven (PGB). Het is een middelloonregeling met indexatierechten voor actieven op basis van een door de Groep toegekende indexatie welke niet is gekoppeld aan indexcijfers. De inactieven kennen een voorwaardelijk indexatierecht dat wordt toegekend door PGB, waarbij de dekkingsgraad tenminste 110% moet bedragen. De in een jaar door de Groep af te dragen premie wordt, door PGB, bepaald op basis van de actuariële kostprijs van de in te kopen jaarrechten. Na betaling van de jaarlijkse premie heeft de Groep geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen of hogere toekomstige premiebetalingen, in het geval van een tekort bij PGB. De Groep heeft ook geen verplichting indien de regeling wordt stopgezet of het fonds wordt opgeheven. Evenmin kan de Groep rechten doen gelden op eventuele overschotten in PGB. De toekomstige kasstromen zijn beperkt tot de in toekomst verschuldigde premies voor de in die jaren in te kopen (nieuwe) rechten. De premie wordt wel beïnvloed door de gebruikelijke, daaraan ten grondslag liggende, actuariële veronderstellingen, verwachte rendementen en overeengekomen grenswaarden. De verwachte bijdrage voor het komende jaar aan PGB bedraagt EUR 22,4 miljoen. De in de balans verantwoorde toegezegd-pensioenverplichtingen betreffen voor circa 72% deze regeling.

Bij PGB zijn meerdere ondernemingen aangesloten. De Groep heeft geen directe betrokkenheid bij de governance van PGB. Er worden door PGB geen specifieke, gesepareerde pensioenactiva van de Groep aangehouden. Het aandeel van de Boskalis regeling in de totale verplichtingen, en beleggingen, is beperkt. Daarom zijn de pensioenactiva van de Boskalis pensioenregeling actuariel berekend op basis van de contante waarde van de bij PGB ondergebrachte verplichtingen.

Medio 2014 en per 1 januari 2015 is de pensioenregeling aangepast naar aanleiding van wetswijzigingen. De wijzigingen betreffen voornamelijk het opbouwpercentage, pensioengerechtigde leeftijd en franchise en, zijn aangekondigd en verwerkt in 2014. In 2014 is, per saldo, daarom een non-cash bate van EUR 0,8 miljoen verantwoord in de winst- en verliesrekening.

### **Nederlandse bedrijfstakpensioenfonds**

Een deel van het Nederlandse personeel is aangesloten bij een vijftal bedrijfstakpensioenfonds, allen binnen het kader van de hiervoor genoemde Nederlandse Pensioenwet, waarvan Bedrijfstakpensioenfonds Waterbouw de enige is met, verhoudingsgewijs, een belangrijke premiebijdrage door Boskalis (21%). Het Bedrijfstakpensioenfonds Waterbouw had op 31 december 2015 een dekkingsgraad groter dan 105%.

De Groep heeft geen directe betrokkenheid bij de governance van deze bedrijfstakpensioenfonds. Werkgeversverenigingen waar de Groep bij is aangesloten, benoemen een gedeelte van de besturen en/of toezichthouders van deze bedrijfstakpensioenfonds. Daarnaast zijn vertegenwoordigers namens werknemers en gepensioneerden bij het bestuur en/of verantwoordingsorgaan betrokken, mogelijk aangevuld met een onafhankelijke persoon. De pensioenrechten omvatten ouderdoms- en nabestaandenpensioen. Deze fondsen hebben aangegeven geen gegevens ter beschikking te kunnen stellen op basis waarvan een berekening in overeenstemming met IFRS kan worden gemaakt, omdat er geen betrouwbare en consistente basis is om de pensioenverplichtingen en de fondsbeleggingen, zowel het absolute als relatieve deel van de Groep in het fonds, en de inkomsten en uitgaven toe te rekenen aan de individuele bij de fondsen aangesloten ondernemingen. Als gevolg hiervan zijn deze toegezegd-pensioenregelingen conform IFRS in deze jaarrekening verwerkt als toegezegde-bijdrageregeling. In alle gevallen waarin sprake is van aansluiting bij bedrijfstakpensioenfonds geldt dat de Groep, anders dan tot betaling van de jaarlijkse premie, geen verplichting heeft tot het voldoen van aanvullende bijdragen of aanvullende toekomstige premiebetalingen, in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds. Deze premie betreft de actuariel bepaalde kostprijs van de in te kopen jaarrechten. De Groep heeft ook geen verplichting indien de regeling wordt stopgezet of het fonds wordt opgeheven. Evenmin kan de Groep rechten doen gelden op eventuele overschotten in de fondsen. De toekomstige kasstromen zijn beperkt tot de verschuldigde jaarpremies. De premie op basis van de actuariële kostprijs van de in te kopen jaarrechten, wordt wel beïnvloed door de gebruikelijke, daaraan ten grondslag liggende, actuariële

veronderstellingen, verwachte rendementen en veelal overeengekomen grenswaarden. De verwachte bijdrage voor het komende jaar aan deze fondsen is hierna toegelicht.

### Overige regelingen

De overige pensioenregelingen betreffen, individueel niet materiele, regelingen, ondergebracht bij enkele ondernemingspensioenfondsen in het Verenigd Koninkrijk en verzekeraars in Nederland, België, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten en Zuid-Afrika, evenals ongedekte toegezegd-pensioenregelingen in Duitsland. In deze landen is over het algemeen sprake van wet- en/of regelgeving ter zake pensioenen waar de regelingen mee in overeenstemming zijn. De Groep heeft, behoudens een regeling in het Verenigd Koninkrijk, waar de Groep een bestuurder, c.q. een Trustee, kan benoemen, geen directe en/of belangrijke betrokkenheid in de governance van deze regelingen. De pensioenrechten omvatten ouderdoms- en nabestaandenpensioen. Deze pensioenregelingen kenmerken zich door toegezegde pensioenrechten over dienstjaren, veelal op basis van middelloon. Deze pensioenrechten worden geïndexeerd waarbij deze indexatie voor het overgrote deel is gemaximeerd door beschikbare premies respectievelijk behaalde rendementen op beleggingen. De pensioenregelingen, verplichtingen en pensioenactiva zijn ondergebracht bij pensioenstichtingen of bij verzekeringsmaatschappijen. Het risico voor de Groep is daarmee beperkt. Met uitzondering van een beëindigde pensioenregeling in het Verenigd Koninkrijk, zijn de toekomstige kasstromen voor de overige regelingen beperkt tot de verschuldigde, actuarieel berekende jaarlijkse premie, gebaseerd op de kostprijs voor de in de toekomst in te kopen rechten. Bij de overige regelingen is geen sprake van een wettelijke of reglementair afdwingbare, directe bijstortingsverplichting indien de activa onvoldoende zijn om aan alle, actuarieel berekende verplichtingen te voldoen.

Het grootste ondernemingspensioenfonds in het Verenigd Koninkrijk, wordt beheerd door BKW Trustee Company Limited. De directie van deze trust company wordt deels benoemd door Boskalis en deels door deelnemers aan de regeling verkozen. Het beleggingsbeleid is afgestemd op het feit dat het een beëindigde regeling is en betreft grotendeels vastrentende waarden. In het Verenigd Koninkrijk bestaat op grond van de Engelse pensioenregelgeving de verplichting om te indexeren. In 2015 is de driejaarlijkse berekening uitgevoerd en op basis hiervan is de financieringsbehoefte en de jaarlijkse toekomstige premie voor dit ondernemingsfonds bepaald. Er is op dit moment geen onmiddellijk vereiste bijstortingsplicht voor deze regeling. De verwachte bijdrage voor het komende jaar aan dit fonds respectievelijk voor de lopende toetsingsperiode bedraagt GBP 1,2 miljoen en GBP 3,3 miljoen. De in de balans verantwoorde toegezegd-pensioenverplichtingen betreffen voor circa 9% deze regeling.

De samenstelling van de fondsbeleggingen is als volgt:

	<b>31 DECEMBER</b>	
	<b>2015</b>	2014
<b>Actuarieel bepaald, niet-gesepareerd aandeel in beleggingen van PGB</b>	<b>527.999</b>	496.517
<b>Overige regelingen:</b>		
<b>Verhandelbare beleggingen op een actieve markt</b>		
Aandelen	<b>34.251</b>	32.688
Obligaties	<b>170.691</b>	157.602
Vastgoed	<b>400</b>	1.139
	<b>205.342</b>	191.429
<b>Niet verhandelbare beleggingen</b>		
Liquiditeiten (niet-rentedragend)	<b>1.218</b>	924
Overige bezittingen en schulden	<b>235</b>	3.062
	<b>1.453</b>	3.986
<b>TOTAAL FONDSBELEGGINGEN</b>	<b>734.794</b>	691.932

De fondsbeleggingen per 31 december 2015 en 31 december 2014 bevatten geen aandelen van Koninklijke Boskalis Westminster N.V.

De besturen van de pensioenfondsen stellen periodiek een analyse op voor de afstemming van de fondsbeleggingen en –verplichtingen op korte en lange termijn (asset liability management study). De besturen van de fondsen passen op basis van de uitkomsten van voornoemde analyses, indien noodzakelijk, de aard en samenstelling van de beleggingen aan op de verwachte looptijden van de pensioenverplichtingen. De gemiddelde looptijd van de verplichtingen van de pensioenregelingen bedraagt circa 21 jaar.

In onderstaand overzicht is weergegeven hoe de pensioenlasten uit toegezegd-pensioenregelingen in de geconsolideerde jaarrekening zijn verwerkt:

	2015	2014
Totaalresultaat toegezegd-pensioenregelingen	- 2.277	94.817
Pensioenlasten uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen ten laste van de winst- en verliesrekening	- 43.277	- 31.275
Rechtstreeks in het groepsvermogen verwerkte resultaten	- 45.554	63.542
Belastingen	6.772	- 10.272
Rechtstreeks in het groepsvermogen verwerkte actuariële winsten en verliezen na belastingen	- 38.782	53.270
Effectief rendement op fondsbeleggingen	26.822	87.442

De pensioenlasten van de belangrijkste regelingen zijn overwegend in euro's, waardoor koerswijzigingen op de pensioenlasten in vreemde valuta geen materieel effect hebben op de pensioenlasten.

De cumulatieve actuariële winsten en verliezen en de stand van de limitering van de nettopensioen-vorderingen bedragen:

	2015	2014
Cumulatieve actuariële winsten en verliezen per 31 december	- 64.101	- 114.480
Limitering nettopensioenvorderingen per 31 december	- 11.913	- 7.088
	- 76.014	- 121.568

De Groep verwacht in 2016 EUR 34,1 miljoen (2015: EUR 31,6 miljoen) aan premies bij te dragen aan gedekte toegezegd-pensioenregelingen en EUR 0,4 miljoen (2015: EUR 0,3 miljoen) uit te betalen uit hoofde van ongedekte toegezegd-pensioenregelingen.

De voornaamste gehanteerde actuariële veronderstellingen die zijn gehanteerd voor bovenstaande berekeningen zijn:

	2015	2014
Disconteringsvoet	2,39%	2,43%
Verwachte toekomstige reële loonsverhogingen	0,75%	1,80%
Verwachte toekomstige inflatie	1,80%	1,80%
Verwachte pensioenstijging actieve deelnemers	0,75%	1,38%
Verwachte pensioenstijging inactieve deelnemers	0,30%	0,68%
Veronderstellingen per 31 december 2015	Stijging van 0,25%	Daling van 0,25%
<b>EFFECT OP TOEGEZEGD PENSIOENVERPLICHTINGEN</b>		
Wijziging in disconteringsvoet	- 35.851	38.939
Wijziging in verwachte toekomstige reële loonsverhogingen	5.084	- 4.990
Wijziging in pensioenstijging actieve deelnemers	6.515	- 5.881
Wijziging in pensioenstijging inactieve deelnemers	28.168	- 23.997
<b>EFFECT OP TOEGEREKENDE PENSIOENKOSTEN AAN HET DIENSTJAAR</b>		
Wijziging in disconteringsvoet	- 2.825	2.865
Wijziging in verwachte toekomstige reële loonsverhogingen	378	- 598
Wijziging in pensioenstijging actieve deelnemers	599	- 660
Wijziging in pensioenstijging inactieve deelnemers	444	- 194

Veronderstellingen per 31 december 2014	Stijging van 0,25%	Daling van 0,25%
<b>EFFECT OP TOEGEZEGD PENSIOENVERPLICHTINGEN</b>		
Wijziging in disconteringsvoet	- 35.574	38.645
Wijziging in verwachte toekomstige reële loonsverhogingen	5.344	- 5.144
Wijziging in pensioenstijging actieve deelnemers	6.342	- 5.736
Wijziging in pensioenstijging inactieve deelnemers	27.585	- 25.361
<b>EFFECT OP TOEGEREKENDE PENSIOENKOSTEN AAN HET DIENSTJAAR</b>		
Wijziging in disconteringsvoet	- 2.928	3.220
Wijziging in verwachte toekomstige reële loonsverhogingen	591	- 579
Wijziging in pensioenstijging actieve deelnemers	782	- 672
Wijziging in pensioenstijging inactieve deelnemers	2.163	- 1.765

Historische informatie:

	2015	2014	2013	2012	2011
Toegezegd-pensioenverplichtingen	- 753.035	- 747.808	- 554.486	- 789.692	- 687.660
Reële waarde fondsbeleggingen	734.794	691.932	585.038	700.381	629.183
Nettopensioenvorderingen en -verplichtingen	- 18.241	- 55.876	30.552	- 89.311	- 58.477
Ongedekte toegezegd-pensioenverplichtingen	- 5.175	- 5.316	- 4.673	- 4.616	- 4.359
Totaal netto pensioenvorderingen en -verplichtingen	- 23.416	- 61.192	25.879	- 93.927	- 62.836

De bewegingen in Toegezegd-pensioenverplichtingen en Reële waarde fondsbeleggingen worden in belangrijke mate veroorzaakt door veranderingen in de disconteringsvoet.

## 24.2 BIJDRAGE AAN TOEGEZEGDE-BIJDRAGE REGULINGEN

De Groep verwacht in 2016 een bijdrage te verrichten in de vorm van premies ten bedrage van EUR 20 miljoen (2015: EUR 17,5 miljoen) aan de toegezegde-bijdrageregelingen. Dit betreft met name de bijdragen aan de pensioenregelingen ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen, welke conform IFRS in jaarrekening zijn verwerkt als toegezegde-bijdrageregeling.

## 25. VOORZIENINGEN

	ONGUNSTIGE EN VERLIESLATENDE CONTRACTEN	CLAIMS	GARANTIE- VERPLICHTINGEN	BODEMVER- ONTREINIGING	OVERIGE	TOTAAL	2014
<b>Balans per 1 januari 2015</b>	<b>18.559</b>	<b>5.237</b>	<b>6.527</b>	<b>1.121</b>	<b>923</b>	<b>32.367</b>	30.861
Dotaties gedurende het jaar	10.559	-	407	17	6.005	16.988	13.168
Onttrekkingen gedurende het jaar	- 2.143	- 734	- 145	-	-	- 3.022	- 11.437
Vrijgevallen gedurende het jaar	- 16.150	-	-	-	-	- 16.150	- 1.134
Herrubricering naar verplichtingen af te stoten activagroep	-	-	-	-	-	-	- 303
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-	1.921
Koersomrekeningsverschillen	625	-	-	-	-	625	- 709
<b>Balans per 31 december 2015</b>	<b>11.450</b>	<b>4.503</b>	<b>6.789</b>	<b>1.138</b>	<b>6.928</b>	<b>30.808</b>	32.367
Langlopend	8.833	4.133	3.193	1.138	6.478	23.775	28.591
Kortlopend	2.617	370	3.596	-	450	7.033	3.776
<b>Balans per 31 december 2015</b>	<b>11.450</b>	<b>4.503</b>	<b>6.789</b>	<b>1.138</b>	<b>6.928</b>	<b>30.808</b>	32.367

De voorziening voor ongunstige en verlieslatende contracten betreft onder andere voorzieningen welke bij bedrijfscombinaties zijn gevormd voor projecten of klantencontracten met een negatieve reële waarde. Daarnaast is in voorgaande jaren een voorziening getroffen voor leegstand van bedrijfsgebouwen, welke per 31 december 2015 EUR 1,4 miljoen bedraagt (2014: EUR 4,5 miljoen). In 2015 is een voorziening getroffen van EUR 6,9 miljoen voor een verlieslatend contract met betrekking tot de huur van een schip.

De voorzieningen voor claims hebben betrekking op in voorgaande jaren ontvangen claims inzake uitgevoerde projecten. De Groep bestrijdt deze claims en heeft een voorziening getroffen ter hoogte van haar beste schatting van de verwachte lasten die uit deze claims kunnen voortvloeien. De uitkomsten van de claims zijn onzeker en kunnen afwijken van de hiervoor opgenomen voorzieningen.

De voorzieningen voor garanties hebben betrekking op afgegeven garanties inzake uitgevoerde - en opgeleverde projecten. De Groep heeft een voorziening getroffen ter hoogte van haar beste schatting van de verwachte lasten.

In overige voorzieningen zijn begrepen voorzieningen terzake de personeelskosten, gerelateerd aan rationalisaties van de vloot en locaties binnen het segment Dredging & Inland Infra.

## 26. CREDITEUREN EN OVERIGE SCHULDEN

	31 DECEMBER	
	2015	2014
Crediteuren	<b>199.967</b>	185.248
Belastingen en sociale premies	<b>60.710</b>	41.975
Schulden aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	<b>6.323</b>	21.878
Overige schulden en overlopende passiva	<b>997.099</b>	911.480
	<b>1.264.099</b>	1.160.581

Deze kortlopende schulden zijn niet-rentedragend.

## 27. FINANCIËLE INSTRUMENTEN

### ALGEMEEN

Op basis van een door de Raad van Bestuur vastgesteld beleid ten aanzien van het indekken van financiële risico's maakt de Groep in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van verschillende financiële instrumenten. Het beleid met betrekking tot financiële instrumenten is in het jaarverslag in het hoofdstuk "Corporate Governance" uitgebreid toegelicht. Financiële instrumenten van de Groep omvatten liquide middelen, debiteuren en overige vorderingen, beursgenoteerde (certificaten van) aandelen, rentedragende leningen en rekening-courantkredieten, crediteuren en overige schulden en afgeleide financiële instrumenten. De Groep gaat transacties aan in afgeleide financiële instrumenten, voornamelijk valutatermijn contracten, valutaopties, valutaswaps en renteswaps, teneinde de aan financiële instrumenten gerelateerde risico's af te dekken. Afgeleide financiële instrumenten worden niet voor handelsdoeleinden aangehouden.

### 27.1 FINANCIEEL RISICOBEBEER

De Groep is uit hoofde van het gebruik van financiële instrumenten blootgesteld aan de volgende risico's:

- Kredietrisico
- Liquiditeitsrisico
- Marktrisico, bestaande uit: valutarisico, renterisico en prijsrisico

#### 27.1.1. KREDIETRISICO

Met betrekking tot kredietrisico's die voortvloeien uit politieke en betalingsrisico's, hanteert de Groep een strikt acceptatie- en dekkingsbeleid. Tenzij sprake is van eerste klas kredietwaardige debiteuren, worden risico's in beginsel afgedekt door middel van verzekeringen, bankgaranties, vooruitbetaling en dergelijke. Naast deze procedures beperken de (geografische) spreiding van de activiteiten van de dochterondernemingen de blootstelling aan het risico verbonden aan kredietconcentraties.

#### *Blootstelling aan kredietrisico*

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op opdrachtgevers. De blootstelling aan kredietrisico van de Groep wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers en het land van vestiging van de afnemers.

Een groot deel van de uitgevoerde en onderhanden werken binnen de operationele segmenten Dredging & Inland Infra en Offshore Energy wordt direct of indirect uitgevoerd in opdracht van overheidsinstellingen en (aannemers van) olie- en gasproducenten in diverse landen en geografische gebieden. Activiteiten met betrekking tot havensleepactiviteiten (onderdeel van Towage & Salvage) worden veelal uitgevoerd voor grote reders en lokale havenagenten. Vorderingen met betrekking tot terminaldiensten (onderdeel van Towage & Salvage) staan veelal uit bij olie- en gas producenten waardoor de desbetreffende debiteuren voor een belangrijk deel aan deze branches zijn gerelateerd. Vorderingen voor bergingsactiviteiten (onderdeel van Towage & Salvage) staan voor het belangrijkste gedeelte uit bij rederijen, hun casco - assuradeuren en aansprakelijkheidsverzekeraars (Protection & Indemnity Associations: onderlinge

verzekeringsmaatschappijen van reders, ofwel "P&I clubs"). Over het algemeen is sprake van diversificatie van uitstaande vorderingen bij afzonderlijke klanten in de diverse segmenten en landen waarin de Groep actief is. Continue bewaking van het kredietrisico vormt onderdeel van het debiteurenbeheer. De afboekingen op debiteuren zijn niet materieel vergeleken met het activiteitsniveau van de laatste jaren. Derhalve is het management van mening dat het kredietrisico op adequate wijze wordt beheerd door middel van de huidige van toepassing zijnde procedures.

Het maximale kredietrisico, zonder rekening te houden met het hiervoor genoemde risicoafdeckingsbeleid en -instrumenten, bestaat uit de boekwaarden van de financiële activa zoals hieronder vermeld:

	31 DECEMBER	
	2015	2014
Langlopende vorderingen	5.915	8.091
Handelsdebiteuren	379.910	363.621
Vorderingen op joint ventures en geassocieerde deelnemingen	17.237	24.650
Overige vorderingen en overlopende activa	330.420	243.726
Afgeleide financiële instrumenten (te vorderen)	55.934	9.329
Te vorderen winstbelastingen	9.893	11.558
Liquide middelen	793.720	395.952
	<b>1.593.029</b>	<b>1.056.927</b>

Het maximale kredietrisico op handelsdebiteuren bedroeg per operationeel segment:

	31 DECEMBER	
	2015	2014
Dredging & Inland Infra	232.773	227.396
Offshore energy	139.566	126.754
Towage & Salvage	5.904	7.411
Holding	1.667	2.060
	<b>379.910</b>	<b>363.621</b>

De ouderdomsopbouw van de handelsdebiteuren is als volgt:

	2015		2014	
	Bruto	Bijz. waarde vermindering	Bruto	Bijz. waarde vermindering
Niet vervallen	227.092	-	223.423	-
0 - 90 dagen vervallen	51.095	- 979	84.016	- 2.028
90 - 180 dagen vervallen	46.943	- 132	6.417	- 1.128
180 - 360 dagen vervallen	33.180	- 1.754	37.085	- 2.285
Meer dan 360 dagen vervallen	41.160	- 16.695	31.248	- 13.127
	<b>399.470</b>	<b>- 19.560</b>	<b>382.189</b>	<b>- 18.568</b>
Bijzondere waardevermindering	- 19.560		- 18.568	
Boekwaarde debiteuren	<b>379.910</b>		<b>363.621</b>	

Met betrekking tot de vorderingen die niet zijn vervallen en niet zijn afgewaardeerd, bestaan er per balansdatum geen indicaties dat deze niet zullen worden voldaan.

Mutaties in de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handelsdebiteuren gedurende het jaar waren als volgt:

	2015	2014
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>18.568</b>	16.826
Dotaties gedurende het jaar	<b>4.190</b>	9.864
Onttrekkingen gedurende het jaar	<b>- 2.109</b>	- 263
Vrijgevallen voorzieningen gedurende het jaar	<b>- 962</b>	- 7.590
Koersomrekeningsverschillen	<b>- 127</b>	- 269
	<b>992</b>	1.742
<b>Stand per 31 december</b>	<b>19.560</b>	18.568

#### Concentratierisico handelsdebiteuren

Per balansdatum is er geen sprake van concentratie van kredietrisico's bij bepaalde partijen.

#### 27.1.2. LIQUIDITEITSRISICO

Het liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep op enig moment niet aan haar financiële verplichtingen kan voldoen.

Het uitgangspunt voor het managen van het liquiditeitsrisico is dat er voldoende liquiditeiten worden aangehouden dan wel kredietfaciliteiten beschikbaar zijn om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen, onder zowel normale als meer uitdagende omstandigheden. Liquiditeitsprognoses, inclusief beschikbare kredietfaciliteiten, vormen onderdeel van de reguliere, periodieke managementinformatie ten behoeve van de Raad van Bestuur. De focus bij het managen van het liquiditeitsrisico ligt op de nettofinancieringsruimte, bestaande uit vrij beschikbare liquide middelen en beschikbare kredietfaciliteiten, in relatie tot de financiële verplichtingen. Op basis van financiële ratio's kan worden geconcludeerd dat de Groep over een substantiële financieringsruimte beschikt onder handhaving van haar (veronderstelde) "investment grade"-kredietprofiel.

Hieronder volgen de contractuele looptijden van de financiële verplichtingen, inclusief de geschatte rentebetalingen en exclusief het effect van saldocompensatie-overeenkomsten en exclusief instrumenten verantwoord onder de af te stoten activagroep:

Per 31 december 2015	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	Minder dan een jaar	1 - 5 jaar	Meer dan 5 jaar
US Private Placements	- 711.575	- 848.287	- 29.753	- 444.913	- 373.621
Revolving multi-currency kredietfaciliteit	- 196.897	- 205.940	- 1.721	- 204.219	-
Overige rentedragende leningen	- 23.889	- 25.360	- 19.198	- 6.162	-
Rekening-courantkredieten banken	- 30.603	- 30.625	- 30.625	-	-
Crediteuren en overige schulden	- 1.264.099	- 1.264.099	- 1.264.099	-	-
Te betalen winstbelastingen	- 182.886	- 182.886	- 182.886	-	-
Afgeleide financiële instrumenten (netto)	- 14.867	- 14.867	- 13.720	- 1.147	-
	<b>- 2.424.816</b>	<b>- 2.572.064</b>	<b>- 1.542.002</b>	<b>- 656.441</b>	<b>- 373.621</b>

Per 31 december 2014	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	Minder dan een jaar	1 - 5 jaar	Meer dan 5 jaar
US Private Placements	- 639.136	- 823.268	- 30.089	- 305.507	- 487.672
Revolving multi-currency kredietfaciliteit	- 250.831	- 259.596	- 76.506	- 183.090	-
Overige rentedragende leningen	- 10.973	- 12.837	- 4.401	- 7.995	- 441
Rekening-courantkredieten banken	- 2.371	- 2.371	- 2.371	-	-
Crediteuren en overige schulden	- 1.160.581	- 1.160.581	- 1.160.581	-	-
Te betalen winstbelastingen	- 195.162	- 195.162	- 195.162	-	-
Afgeleide financiële instrumenten (netto)	- 21.279	- 3.061	- 14.463	2.484	8.918
	<b>- 2.280.333</b>	<b>- 2.456.876</b>	<b>- 1.483.573</b>	<b>- 494.108</b>	<b>- 479.195</b>



### 27.1.3. MARKTRISICO

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van de Groep of de waarde van financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen, zoals valutakoersen, rentetarieven en brandstofprijzen. De beheersing van het marktrisico heeft tot doel de marktriscopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden in relatie tot de rendementsdoelstelling.

#### *Valutarisico*

De presentatievaluta van Boskalis is de euro. Een aantal groepsmaatschappijen, de belangrijkste daarvan is Dockwise, evenals verschillende strategische deelnemingen (Smit Lamnalco, Keppel Smit Towage, Asian Lift, Saam Smit) hebben een andere functionele valuta dan de euro. De belangrijkste van deze is de Amerikaanse dollar, tevens de functionele valuta van Dockwise, Smit Lamnalco, en Saam Smit gevolgd door de Singaporese dollar. De opbrengsten en kosten van deze entiteiten zijn ook grotendeels of geheel gebaseerd op deze functionele valuta, anders dan de euro. Groepsmaatschappijen en strategische deelnemingen met een ander functionele valuta dan de euro droegen in 2015 ongeveer 30% bij aan de omzet, 45% aan het bedrijfsresultaat en 45% aan de EBITDA. De Raad van Bestuur heeft een beleid ter beheersing van valutarisico's bij groepsmaatschappijen met een functionele valuta afwijkend van de euro vastgesteld. Uitgangspunt hierbij is dat deze groepsmaatschappijen ook hun, voor zover materiële, valutarisico's die voortkomen uit operationele transacties luidende in een andere valuta dan hun functionele valuta afdekken. Ook indien deze operationele transacties luiden in euro. Een groot deel van de projecten wordt gecontracteerd in US dollars, valuta die in meer of mindere mate zijn gekoppeld aan de US dollar en andere valuta. Dit betekent dat een groot deel van de activiteiten van bedrijfsonderdelen die de euro als functionele valuta kennen, opdrachten contracteren in een valuta afwijkend van de functionele valuta van de Groep. Dit geldt met name voor de bedrijfsonderdelen die betrokken zijn bij bagger- en offshore projecten. De kosten van deze entiteiten echter zijn grotendeels gebaseerd op de euro en in mindere mate op lokale valuta in het land van uitvoering.

Hierdoor kunnen de gerapporteerde financiële resultaten en kasstromen van de betreffende bedrijfseenheden bloot staan aan risico's als gevolg van gewijzigde valutakoersen. De koers van de US dollar ten opzichte van de euro is vooral relevant in dit kader. De Raad van Bestuur heeft een beleid ter beheersing van valutarisico vastgesteld met als uitgangspunt dat valutarisico's voortkomend uit transacties in de bedrijfsvoering onmiddellijk moeten worden afgedekt, in de meeste gevallen door middel van valutatermijncontracten.

Afgeleide financiële instrumenten worden uitsluitend gebruikt voorzover sprake is van hiermee samenhangende reële transacties, voornamelijk toekomstige kasstromen uit gecontracteerde projecten. Op kasstroomafdekkingen wordt overwegend "hedge accounting" toegepast.

#### *Blootstelling aan valutarisico*

Het beleid van de Groep terzake beheersing van valutarisico is in 2015 overeenkomstig uitgevoerd en heeft geleid tot een niet-materiële gevoeligheid van de Groep voor valutatransactierisico.

De belangrijkste wisselkoersen gedurende het verslagjaar luiden als volgt:

	Gemiddelde koers		Koers per 31 december	
	2015	2014	2015	2014
Euro				
US Dollar	<b>1,112</b>	1,326	<b>1,086</b>	1,210
Singaporese Dollar	<b>1,527</b>	1,682	<b>1,541</b>	1,604

*Valutatranslatierisico*

Het valutatranslatierisico betreft het valutakoersrisico op de netto vermogenspositie van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures, waarvan de functionele valuta een andere is dan de presentatievaluta van de Groep. Deze deelnemingen worden gezien vanuit een langetermijnvisie. Wisselkoersrisico's die samenhangen met de (netto-)investeringen in deze deelnemingen worden in beginsel niet afgedekt. Wel wordt met het oog hierop een deel van de rentedragende financiering van de Groep aangetrokken in US Dollars. Posten op de winst- en verliesrekeningen van deze deelnemingen met een andere functionele valuta dan de euro, worden omgerekend tegen de gemiddelde kwartaal wisselkoers. Koersomrekeningsverschillen worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van het groepsvermogen gebracht. De netto vermogenspositie, exclusief langlopende financiering, van de belangrijkste groepsmaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures in de belangrijkste functionele valuta's is als volgt:

	31 DECEMBER	
	2015	2014
Euro		
US Dollar	<b>1.947.880</b>	1.553.145
Singaporese Dollar	<b>206.439</b>	408.460
	<b>2.154.319</b>	1.961.605

Over 2015 zou de winst voor belasting, exclusief het effect op niet effectieve kasstroomafdekkingen, EUR 12,4 miljoen hoger (2014: EUR 14,2 miljoen hoger) zijn geweest indien sprake zou zijn van een toename van 5% van de hiervoor genoemde niet in Euro luidende belangrijkste functionele valuta's ten opzichte van de Euro. Hierbij wordt aangenomen dat alle andere variabelen, met name de rentetarieven, constant blijven. Het totaaleffect op de koersomrekeningsreserve bedraagt circa EUR 102 miljoen (2014: circa EUR 89 miljoen). Een verzwakking met 5% van de hiervoor genoemde niet in Euro luidende belangrijkste functionele valuta's ten opzichte van de Euro per jaareinde zou een vergelijkbaar maar tegengesteld effect hebben gehad, aangenomen dat alle andere variabelen constant blijven.

*Valutatransactierisico, exclusief rentedragende financiering*

Het valutatransactierisico, bij groepsmaatschappijen, uit toekomstige operationele transacties luidende in een andere valuta dan de functionele valuta van deze groepsmaatschappijen, kan als volgt worden samengevat:

	31 DECEMBER	
	2015	2014
Verwachte kasstromen in US Dollars	<b>198.598</b>	205.168
Verwachte kasstromen in Australische Dollars	<b>- 31.478</b>	- 84.872
Verwachte kasstromen in Britse Ponden	<b>- 10.548</b>	20.747
Verwachte kasstromen in Indiase Roepies	-	36.849
Verwachte kasstromen in Indonesische Roepia's	<b>70.440</b>	-
Verwachte kasstromen in Zweedse Kronen	<b>21.845</b>	23.951
Verwachte kasstromen in Euro's	<b>- 38.841</b>	-
Verwachte kasstromen in overige valuta's	<b>13.136</b>	- 8.325
Verwachte kasstromen in vreemde valuta's	<b>223.152</b>	193.518
Valutatermijncontracten	<b>- 194.211</b>	- 171.167
Netto positie	<b>28.941</b>	22.351

*Gevoeligheidsanalyse*

Doordat deze verwachte kasstromen in vreemde valuta zijn afgedekt is de gevoeligheid voor valutarisico op financiële instrumenten, exclusief rentedragende financiering, beperkt voor de Groep. De Groep is in belangrijke mate gefinancierd met bankfinanciering luidende in euro's en US Dollars, en US Private Placements luidende in US Dollars en in Britse Ponden (zie toelichting 23). Een belangrijk deel van de US Dollar Private Placements en het volledige deel luidende in Britse Ponden is middels cross currency swaps omgewisseld naar euro's. Het overige deel van de US Private Placements luidende in US Dollar en de in US Dollar luidende bank financiering dienen in belangrijke mate ook ter, gedeeltelijke, afdekking van het koersomrekeningrisico op de netto-investering in Dockwise en Fairmount, waarin ook begrepen de aan Dockwise verstrekte (intercompany) financiering. Daarmee is, onder andere door het gebruik van hedge-accounting, de koersgevoeligheid in de winst- en verliesrekening met betrekking tot deze in andere valuta dan euro luidende financiering beperkt.

### Renterisico

De verplichtingen van de Groep kennen zowel variabele als vaste rentevoeten. Het uitgangspunt bij het beheersen van renterisico's is dat de rentes met betrekking tot opgenomen langlopende leningen in belangrijke mate voor de gehele looptijd worden gefixeerd. Dit wordt gerealiseerd door het opnemen van leningen met een vaste rente of door gebruik te maken van derivaten zoals renteswaps.

De rentevoet en looptijdprofielen van de leningen, deposito's en banktegoeden en contanten (voor zover niet opgenomen in de af te stoten activagroep) zijn als volgt:

Per 31 december 2015	Rentevoet	Minder dan een			Totaal
		jaar	1 - 5 jaar	Meer dan 5 jaar	
Banktegoeden en contanten	0,00%	695.531	-	-	695.531
Kortlopende deposito's	0,91%	98.189	-	-	98.189
US Private Placements (USD)	4,16%	-	- 351.787	- 344.887	- 696.674
US Private Placements (GBP)	5,19%	-	- 14.901	-	- 14.901
Revolving multi-currency kredietfaciliteit (USD)	0,88%	-	- 196.897	-	- 196.897
Overige rentedragende leningen	1,47%	- 18.127	- 5.762	-	- 23.889
Rekening-courantkredieten	0,13%	- 30.603	-	-	- 30.603
		<u>744.990</u>	<u>- 569.347</u>	<u>- 344.887</u>	<u>- 169.244</u>

Per 31 december 2014	Rentevoet	Minder dan een			Totaal
		jaar	1 - 5 jaar	Meer dan 5 jaar	
Banktegoeden en contanten	0,03%	357.748	-	-	357.748
Kortlopende deposito's	4,92%	38.204	-	-	38.204
US Private Placements (USD)	4,16%	-	- 205.663	- 420.616	- 626.279
US Private Placements (GBP)	5,19%	-	-	- 12.857	- 12.857
Revolving multi-currency kredietfaciliteit (USD)	0,84%	-	- 176.240	-	- 176.240
Revolving multi-currency kredietfaciliteit	0,68%	- 74.591	-	-	- 74.591
Overige rentedragende leningen	7,07%	- 3.532	- 6.987	- 454	- 10.973
Rekening-courantkredieten	8,02%	- 2.371	-	-	- 2.371
		<u>315.458</u>	<u>- 388.890</u>	<u>- 433.927</u>	<u>- 507.359</u>

De US Private Placements en een deel van de overige rentedragende leningen, kortlopende banktegoeden en deposito's zijn vastrentend.

### Gevoeligheidsanalyse

De beheersing van het renterisico heeft ten doel het effect van korte termijn renteschommelingen op de Groepsresultaten te beperken. Op de lange termijn echter zullen blijvende wijzigingen in rentepercentages van invloed zijn op het resultaat.

Het renteprofiel van de rentedragende financiële instrumenten van de Groep, rekening houdend met de aan deze instrumenten gekoppelde effectieve afdekkingsinstrumenten, zag er als volgt uit:

	31 DECEMBER	
	2015	2014
<b>INSTRUMENTEN MET EEN VASTE RENTE</b>		
Financiële activa	293.442	254.305
Financiële verplichtingen	- 717.306	- 649.935
	<u>- 423.864</u>	<u>- 395.630</u>
<b>INSTRUMENTEN MET EEN VARIABELE RENTE</b>		
Financiële activa	500.278	141.647
Financiële verplichtingen	- 245.661	- 251.005
	<u>254.617</u>	<u>- 109.358</u>

Bij een daling van 100 basispunten, voorzover mogelijk, in de rentestanden per 31 december 2015 zou het Groepsresultaat voor belastingen met EUR 0,9 miljoen zijn toegenomen (2014: EUR 2,1 miljoen toegenomen). Bij een stijging van 100 basispunt in de rentestand per 31 december 2015 zou het Groepsresultaat voor belasting met EUR 2,5 miljoen stijgen (2014: EUR 1,1 miljoen dalen) aangezien de financiële activa met een variabele rente groter zijn dan de financiële verplichtingen met een variabele rente. Aangenomen wordt dat alle andere variabelen, met name de valutakoersen, constant blijven.

#### *Prijrisico's*

Met risico's ten aanzien van prijsontwikkelingen aan de inkoopzijde, zoals lonen, materiaalkosten, kosten van onderaannemers, brandstoffen en dergelijke, die in het algemeen voor rekening van de Groep zijn, wordt rekening gehouden bij het opstellen van de kostprijscalculaties en offertes. Daar waar mogelijk worden, vooral bij projecten met een lange uitvoeringsduur, met opdrachtgevers prijsindexeringsclausules overeengekomen.

De Raad van Bestuur heeft een beleid ter beheersing van brandstofprijrisico's vastgesteld waarin uiteengezet wordt welke instrumenten ter beheersing van brandstofprijrisico's zijn toegestaan. Deze instrumenten omvatten: levering van brandstof door de opdrachtgever, prijsindexeringsclausules, vaste-prijs leveringscontracten en afgeleide financiële instrumenten (bijvoorbeeld termijncontracten, futures en swaps).

### **27.2 IN DE BALANS OPGENOMEN FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN REËLE WAARDE**

Onder de activa en passiva verantwoorde financiële instrumenten zijn onder meer financiële vaste activa, liquide middelen, vorderingen en kort- en langlopende schulden. De afgeleide financiële instrumenten betreffen voornamelijk door middel van valutatermijncontracten afgedekte toekomstige kasstromen waarop "hedge accounting" wordt toegepast. Daarnaast loopt er een aantal renteswaps. Deze zijn verantwoord onder de post Afgeleide financiële instrumenten.

De reële waarde van de meeste financiële instrumenten wijkt niet materieel af van de boekwaarde met uitzondering van een beperkt aantal leningen en overige schulden met een vaste rente. De reële waarde van deze schulden is hieronder toegelicht.

#### *Hiërarchie reële waarde*

Conform IFRS13 wordt voor de bepaling van de reële waarde van de opgenomen financiële instrumenten een aantal waarderingsniveaus gedefinieerd:

- Niveau 1: genoteerde marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen.
- Niveau 2: input die geen onder niveau 1 vallende genoteerde marktprijs betreft en die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (in de vorm van een prijs) hetzij indirect (afgeleid van een prijs).
- Niveau 3: input voor het actief dat, of de verplichting die niet op waarneembare marktgegevens is gebaseerd (niet-waarneembare input).

De reële waarde van afgeleide financiële instrumenten is ontleend aan de termijnkoersen (niet-gecorrigeerde marktprijzen voor identieke activa of verplichtingen) of contant gemaakte kasstromen op basis van de voorwaarden en de looptijden van het contract en met gebruikmaking van de openbare marktrente voor vergelijkbare instrumenten per waarderingsdatum, rekening houdend met kredietrisico van de betreffende tegenpartij. De reële waarde van de overige financiële instrumenten is gebaseerd op genoteerde marktprijzen of op de actuele rente op balansdatum rekening houdende met de looptijd en condities. De reële waarde van niet-rentedragende financiële instrumenten met een looptijd korter dan een jaar is gelijk gesteld aan de boekwaarde.

De reële waarde en bijbehorende hiërarchie van de hiervoor genoemde financiële instrumenten is als volgt:

	Per 31 december 2015			Per 31 december 2014		
	BOEKWAARDE	REËLE WAARDE	HIERARCHIË	BOEKWAARDE	REËLE WAARDE	HIERARCHIË
<b>Activa</b>						
Afgeleide financiële instrumenten	<b>55.934</b>	<b>55.934</b>	<b>2</b>	9.329	9.329	2
Banktegoeden en contanten	<b>293.442</b>	<b>293.442</b>	<b>1</b>	141.647	141.647	1
Activa beschikbaar voor verkoop	-	-	-	290.935	290.935	1
<b>Verplichtingen</b>						
Afgeleide financiële instrumenten	<b>- 14.867</b>	<b>- 14.867</b>	<b>2</b>	- 21.279	- 21.279	2
Rentedragende leningen met vast rentetarief	<b>- 717.306</b>	<b>- 779.830</b>	<b>3</b>	- 649.935	- 716.761	3

#### Afgeleide financiële instrumenten

De samenstelling van de uitstaande afgeleide financiële instrumenten op balansdatum is onderstaand weergegeven.

2015	BINNEN ÉÉN JAAR	MEER DAN ÉÉN JAAR	TOTAAL
USD verkopen op termijn (in US Dollar)	- 170.625	- 55.984	- 226.609
USD aankopen op termijn (in US Dollar)	31.160	1.768	32.928
Overige valuta verkopen op termijn (gemiddelde contractkoers in euro)	- 107.484	- 26.790	- 134.274
Overige valuta aankopen op termijn (gemiddelde contractkoers in euro)	106.607	14.993	121.600
Fuel hedges (in US Dollar)	- 6.103	-	- 6.103
Interest Rate Swaps (in euro)	5.386	73.402	78.788

2014	BINNEN ÉÉN JAAR	MEER DAN ÉÉN JAAR	TOTAAL
USD verkopen op termijn (in US Dollar)	- 203.947	- 15.732	- 219.679
Overige valuta verkopen op termijn (gemiddelde contractkoers in euro)	72.258	16.716	88.974
Overige valuta aankopen op termijn (gemiddelde contractkoers in euro)	- 100.886	-	- 100.886
Fuel hedges (in US Dollar)	- 1.274	- 1.274	- 2.548
Interest Rate Swaps (in euro)	3.133	29.122	32.255

De resterende looptijden van deze afgeleide financiële instrumenten hebben een directe relatie met de resterende looptijd van de betreffende onderliggende contracten in de orderportefeuille.

De kasstromen uit valuta aan- en verkopen op termijn kunnen op basis van afwijkingen met de onderliggende kasstromen op afwikkeldatum worden doorgerold.

De resultaten op effectieve kasstroomafdekkingen zijn als volgt in het groepsvermogen verwerkt:

	2015	2014
Stand afdekkingsreserve per 1 januari	- 19.039	- 22.598
In het groepsvermogen opgenomen mutatie reële waarde effectieve kasstroomafdekkingen	- 41.502	3.380
Overgebracht naar de winst- en verliesrekening	48.515	2.125
Totaal direct verwerkt in het groepsvermogen	7.013	5.505
Belastingen	- 3.181	- 1.946
Direct ten gunste van de afdekkingsreserve (na belastingen)	3.832	3.559
Stand afdekkingsreserve per 31 december	- 15.207	- 19.039

De resultaten op niet-effectieve kasstroomafdekkingen zijn verantwoord in de kosten voor grondstoffen, materialen en diensten en bedragen over 2015 EUR 0,3 miljoen negatief (2014: EUR 1,1 miljoen negatief).

*Saldering van financiële instrumenten*

Voor zover van toepassing saldeert de Groep financiële instrumenten. De saldering zoals deze in de balansposten van financiële instrumenten heeft plaatsgevonden is als volgt:

	PER 31 DECEMBER	
	2015	2014
Bruto bedrag liquide middelen	<b>793.720</b>	416.655
Verrekende verplichtingen aan kredietinstellingen	-	- 20.703
Saldo liquide middelen in de balans	<b>793.720</b>	395.952

**27.3 KAPITAALBEHEER**

Het beleid van de Raad van Bestuur is gericht op de handhaving van een sterke vermogenspositie waarmee het vertrouwen van opdrachtgevers, beleggers, crediteuren en de financiële markten kan worden behouden en de toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten kan worden gestimuleerd. De Raad van Bestuur bewaakt het rendement op het eigen vermogen, dat door de Groep wordt gedefinieerd als het nettogroepsresultaat gedeeld door het eigen vermogen, exclusief minderheidsbelangen. De Raad van Bestuur bewaakt tevens het niveau van het aan gewone aandeelhouders uit te keren dividend. Voor het dividendbeleid wordt verwezen naar Aandeelhoudersinformatie in het Jaarverslag.

De Raad van Bestuur streeft naar een evenwicht tussen een hoger rendement dat mogelijk zou zijn met een hoger niveau aan vreemd vermogen enerzijds en de voordelen van een solide vermogenspositie anderzijds. Het doel van de Groep is een langetermijnrendement op het eigen vermogen van 12%. In 2015 bedroeg deze rentabiliteit 12,8% (2014: 17,3%).

Er zijn het afgelopen jaar geen wijzigingen aangebracht in de kapitaalbeheerbenadering van de Groep. De vennootschap, noch haar dochterondernemingen zijn onderworpen aan van buitenaf opgelegde kapitaalvereisten.

De verhouding tussen vreemd vermogen (EUR 2.883 miljoen; 2014: EUR 2.753 miljoen) en groepsvermogen (EUR 3.722 miljoen; 2014: EUR 3.160 miljoen) aan het einde van de verslagperiode bedraagt 0,77 (2014: 0,87).

**27.4 OVERIGE FINANCIËLE INSTRUMENTEN**

De Stichting Continuïteit KBW (de "Stichting") heeft ter uitvoering van het besluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders d.d. 9 mei 2001 het recht verkregen tot het nemen van cumulatief beschermingspreferente aandelen in Koninklijke Boskalis Westminster N.V. voor een nominaal bedrag dat gelijk is aan het nominale bedrag van de ten tijde van plaatsing uitstaande gewone aandelen minus 1 aandeel. Dit optierecht kwalificeert als een afgeleide financiële verplichting, met de volgende belangrijke condities. Plaatsing bij de Stichting geschiedt a pari tegen een 25%-storting in contanten, restant volstorting geschiedt na opvraging in overleg met Koninklijke Boskalis Westminster N.V. door de Stichting. Na plaatsing is Koninklijke Boskalis Westminster N.V. verplicht de aandelen op verzoek van de Stichting in te kopen of in te trekken. Het preferente dividendrecht bedraagt Euribor met een opslag van maximaal 4%. Het rente- en kredietrisico is beperkt. De reële waarde van het optierecht bedraagt nihil.

**28. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN***Operationele lease verplichtingen*

De operationele leaseverplichtingen betreffen in hoofdzaak de operationele lease van enkele schepen, grondverzetmaterieel, auto's en kantoorgebouwen. Met additionele clausules, zoals indexatie, wordt geen rekening gehouden zolang deze niet onvoorwaardelijk zijn. Niet-opzegbare operationele leaseovereenkomsten zijn opgenomen tegen nominale bedragen en hebben het volgende looptijdprofiel:

	2015	2014
Binnen één jaar	<b>32.918</b>	43.566
Tussen één en vijf jaar	<b>54.035</b>	73.502
Meer dan vijf jaar	<b>192</b>	10.465
	<b>87.145</b>	127.533

### Garanties

De garantieverplichtingen ultimo 2015 belopen EUR 742 miljoen (2014: EUR 604 miljoen) en kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Afgegeven garanties betrekking hebbend op:		
Joint ventures	<b>174.000</b>	81.000
Aannemingscombinaties en eigen werken	<b>567.000</b>	522.000
Lease- en overige financieringsverplichtingen	<b>1.000</b>	1.000
	<b>742.000</b>	604.000

Bovengenoemde garanties ultimo 2015 betreffen voor EUR 741 miljoen (2014: EUR 603 miljoen) (contra)garanties afgegeven aan bankinstellingen. Ultimo 2015 hebben binnen de Groep 28 belangrijke vennootschappen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld met betrekking tot krediet- en garantiefaciliteiten verstrekt aan diverse dochterondernemingen. Ten aanzien van deze faciliteiten is overeengekomen dat het verstrekken van verdere zekerheden op thans aanwezige materiële vaste activa is gelimiteerd.

Dochterondernemingen zijn mede hoofdelijk aansprakelijk voor de niet in de consolidatie opgenomen schulden van door hen aangegane projectgedreven aannemingscombinaties, die in totaal EUR 479 miljoen (2014: EUR 166 miljoen) bedragen. Daarnaast zijn zij mede hoofdelijk aansprakelijk voor leveringsverplichtingen uit hoofde van contracten met derden in projectgedreven aannemingscombinaties. Voorts bestaan nog zekere regresverplichtingen jegens bij de financiering van projecten betrokken instellingen en inzet garanties met betrekking tot materieel. Voor zover noodzakelijk geacht zijn hiervoor voorzieningen getroffen.

### Aangegane investeringsverplichtingen

Ultimo 2015 zijn er investeringsverplichtingen aangegaan ter hoogte van EUR 108 miljoen (ultimo 2014: EUR 125 miljoen).

### Kapitaalstortingsverplichtingen

Op balansdatum had de Groep kapitaalstortingsverplichtingen van EUR 12,5 miljoen (2014: EUR 12,5 miljoen) ten behoeve van belangen in, niet geconsolideerde, PPS-vennootschappen. Ter hoogte van de kapitaalstortingsverplichtingen zijn bankgaranties afgegeven. Deze zijn hiervoor opgenomen onder Garanties.

### Overige

Er lopen gerechtelijke procedures en onderzoeken jegens (onderdelen van) de Groep. Voor zover noodzakelijk geacht en een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van eventuele uitgaande toekomstige kasstromen zijn hiervoor voorzieningen getroffen. Nederlandse vennootschappen maken deel uit van een Nederlandse fiscale eenheid. Op grond daarvan zijn deze vennootschappen aansprakelijk voor belastingsschulden van de fiscale eenheid als geheel.

### Voorwaardelijke verplichting

In december 2015 heeft de Groep op hoofdlijnen overeenstemming bereikt over de acquisitie van de baggeractiviteiten en activa van STRABAG Wasserbau GmbH, voorheen Möbius Wasserbau. De transactie beperkt zich tot de overname van het materieel en het personeel, evenals enkele onderhoudscontracten. De overeengekomen aankoopprijs bedraagt EUR 70 miljoen. Nadat is voldaan aan een aantal (gebruikelijke) voorwaarden, waaronder goedkeuring van de autoriteiten, is het streven om deze transactie in het eerste kwartaal 2016 te effectueren.

## 29. VERBONDEN PARTIJEN

### 29.1 IDENTITEIT VAN VERBONDEN PARTIJEN

Als verbonden partijen van de Groep zijn te onderscheiden: dochterondernemingen, joint ventures, geassocieerde deelnemingen (zie toelichting 16), aandeelhouders met invloed van betekenis, pensioenfondsen welke in overeenstemming met IAS19 worden geclassificeerd als gedekte toegezegd-pensioenregelingen en leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. Er hebben zich naast de volgende mutaties geen belangrijke wijzigingen voorgedaan in de aan de Groep verbonden partijen.

- De heer J. van der Veer is met ingang van 12 mei 2015 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen;
- Boskalis heeft haar dochteronderneming Aannemingsbedrijf De Jong en Zoon Beesd B.V. afgestoten;
- Boskalis heeft invloed van betekenis verkregen over Fugro N.V..

### DOCHTERONDERNEMINGEN

Hierna volgen de belangrijkste actieve dochterondernemingen van de Groep, ingedeeld naar het Operationele segment (divisie) waar het primaire respectievelijk belangrijkste deel van de activiteiten van deze vennootschap wordt gerapporteerd.

VENNOOTSCHAP	PLAATS VAN VESTIGING	LAND VAN VESTIGING	2015	2014
<b>DREDGING &amp; INLAND INFRA</b>				
Boskalis International B.V.	Papendrecht	Nederland	100%	100%
Boskalis Nederland B.V.	Rotterdam	Nederland	100%	100%
Boskalis Westminster International B.V.	Papendrecht	Nederland	100%	100%
Boskalis Westminster Shipping B.V.	Papendrecht	Nederland	100%	100%
BW Marine B.V.	Papendrecht	Nederland	100%	100%
BW Soco B.V.	Sliedrecht	Nederland	100%	100%
Hydronic B.V.	Sliedrecht	Nederland	100%	100%
Boskalis Dolman B.V.	Dordrecht	Nederland	100%	100%
Boskalis Transport B.V.	Rotterdam	Nederland	100%	100%
Cofra B.V.	Amsterdam	Nederland	100%	100%
Aannemingsbedrijf De Jong & Zoon Beesd B.V.	Beesd	Nederland	-	100%
Zuurmond Groen B.V.	Acquoy	Nederland	-	100%
Aannemingsmaatschappij Markus B.V.	Halfweg	Nederland	100%	100%
Zinkcon Dekker B.V.	Papendrecht	Nederland	100%	100%
Wassenaar Recreatie Hedel B.V.	Hedel	Nederland	100%	100%
Zandwinningsbedrijf Ahoy B.V.	Rotterdam	Nederland	100%	100%
G. Markus & Zonen B.V.	Halfweg	Nederland	100%	100%
Boskalis Dolman Mineraal Recycling B.V.	Rotterdam	Nederland	100%	100%
Boskalis Secundaire Grondstoffen B.V.	Rotterdam	Nederland	100%	100%
MNO Vervat B.V.	Nieuw-Vennep	Nederland	100%	100%
Boskalis Nederland Infra B.V.	Rotterdam	Nederland	100%	100%
MNO Grond- Weg- en Waterbouw B.V.	Rotterdam	Nederland	100%	100%
J. van Vliet B.V.	Wormerveer	Nederland	100%	100%
Heinrich Hirdes GmbH	Bremen	Duitsland	100%	100%
Heinrich Hirdes EOD Services GmbH	Hamburg	Duitsland	100%	100%
Heinrich Hirdes Kampfmittelräumung GmbH	Duisburg	Duitsland	100%	100%
Rock Fall Company Limited	Fareham	Verenigd Koninkrijk	100%	100%
Boskalis Westminster Limited	Fareham	Verenigd Koninkrijk	100%	100%
Cofra Limited	Fareham	Verenigd Koninkrijk	100%	100%
Westminster Dredging (Overseas) Limited	Fareham	Verenigd Koninkrijk	100%	100%
Westminster Gravels Limited	Fareham	Verenigd Koninkrijk	100%	100%
Irish Dredging Company Limited	Cork	Ierland	100%	100%
Atlantique Dragage SARL	Nanterre	Frankrijk	100%	100%
Sociedad Española de Dragados S.A.	Madrid	Spanje	100%	100%
Dragapor-Dragagens de Portugal SA	Alcochete	Portugal	-	100%
Boskalis Italia S.r.l. Unipersonale	Rome	Italië	100%	100%
Terramare Oy	Helsinki	Finland	100%	100%
Boskalis Sweden AB	Göteborg	Zweden	100%	100%
Boskalis Polska Sp. Zo.o	Szczecin	Polen	100%	100%
Terramare Eesti OÜ	Tallinn	Estland	100%	100%
Limited Liability Company "Boskalis"	St. Petersburg	Rusland	100%	100%
Boskalis Westminster Middle East Limited	Nicosia	Cyprus	100%	100%
BW Marine (Cyprus) Limited	Nicosia	Cyprus	100%	100%



<b>VENNOOTSCHAP</b>	<b>PLAATS VAN VESTIGING</b>	<b>LAND VAN VESTIGING</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Boskalis do Brasil Dragagem e Serviços Marítimos Ltda	Rio de Janeiro	Brazilië	<b>100%</b>	100%
Stuyvesant Projects Realization, Inc.	Wilmington	Verenigde Staten van Amerika	<b>100%</b>	100%
Boskalis Westminster LLC.	Wilmington	Verenigde Staten van Amerika	-	100%
Stuyvesant Environmental Contracting, LLC	Wilmington	Verenigde Staten van Amerika	<b>100%</b>	100%
Boskalis Canada Dredging & Marine Service Ltd	Vancouver	Canada	<b>100%</b>	100%
Dragamex S.A. de CV	Coatzacoalcos	Mexico	<b>100%</b>	100%
Boskalis Panama S.A.	Ancon	Panama	<b>100%</b>	100%
Boskalis Guyana Inc.	Georgetown	Guyana	<b>100%</b>	100%
Boskalis International Uruguay S.A.	Montevideo	Uruguay	<b>100%</b>	100%
Dravensa C.A.	Caracas	Venezuela	<b>100%</b>	100%
Nigerian Westminster Dredging and Marine Limited	Lagos	Nigeria	<b>60%</b>	60%
BKI Gabon S.A.	Libreville	Gabon	<b>100%</b>	100%
Boskalis International Maldives Private Limited	Male	Malediven	<b>100%</b>	100%
Boskalis Mozambique Lda	Maputo	Mozambique	<b>100%</b>	100%
Boskalis Westminster Oman LLC *	Muscat	Oman	<b>49%</b>	49%
Boskalis Westminster Al Rushaid Co Ltd. *	Al Khobar	Saoedi-Arabië	<b>49%</b>	49%
Boskalis Australia Pty Ltd	Perth	Australië	<b>100%</b>	100%
Boskalis Perth Pty Ltd	Perth	Australië	<b>100%</b>	100%
Boskalis International (S) Pte Ltd	Singapore	Singapore	<b>100%</b>	100%
Zinkcon Marine Singapore Pte. Ltd.	Singapore	Singapore	<b>100%</b>	100%
Koon Zinkcon Pte Ltd *	Singapore	Singapore	<b>50%</b>	50%
P.T. Boskalis International Indonesia	Jakarta	Indonesië	<b>100%</b>	100%
Boskalis Smit India LLP	Mumbai	India	<b>100%</b>	100%
Beijing Boskalis Dredging Technology Co Ltd.	Beijing	China	<b>100%</b>	100%
Boskalis Taiwan Limited	Taipei	Taiwan	<b>100%</b>	100%

**OFFSHORE ENERGY**

Boskalis Holding I (dollar) B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	100%
Boskalis Holding II (dollar) B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	100%
Boskalis Offshore Subsea Contracting B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	100%
Boskalis Offshore Subsea Services (Europe) B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	100%
Boskalis Offshore Marine Services B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Boskalis Offshore Marine Contracting B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Boskalis Offshore Contracting B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	-
Boskalis Offshore Holding B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	-
Dockwise B.V.	Breda	Nederland	<b>100%</b>	100%
Dockwise Transport N.V.	Curaçao	Nederlandse Antillen	<b>100%</b>	100%
Dockwise Shipping B.V.	Breda	Nederland	<b>100%</b>	100%
Dockwise Transporter B.V.	Breda	Nederland	<b>100%</b>	100%
Dockwise Vanguard B.V.	Breda	Nederland	<b>100%</b>	100%
Fairstar Heavy Transport N.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Fairstar Finesse B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Fairstar Fjell B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Fairstar Fjord B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Fairstar Forte B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Target B.V.	Breda	Nederland	<b>100%</b>	100%
Talisman B.V.	Breda	Nederland	<b>100%</b>	100%
Treasure B.V.	Breda	Nederland	<b>100%</b>	100%
Triumph B.V.	Breda	Nederland	<b>100%</b>	100%
Trustee B.V.	Breda	Nederland	<b>100%</b>	100%
White Marlin B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	-
Boskalis Offshore Fleet Management B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	100%
Fairmount Marine B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Fairmount Ocean Towage Company B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Fairmount Glacier B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Fairmount Expedition B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Fairmount Alpine B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Fairmount Sherpa B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Fairmount Summit B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Boskalis Offshore Transport Services N.V.	Antwerpen	België	<b>100%</b>	100%
Unie van Redding- en Sleepdienst België N.V.	Antwerpen	België	<b>100%</b>	100%
Unie van Redding- en Sleepdienst N.V.	Antwerpen	België	<b>100%</b>	100%
Boskalis Offshore Marine Services N.V.	Antwerpen	België	<b>100%</b>	100%
Dredging & Contracting Belgium N.V.	Overijse	België	<b>100%</b>	100%
Boskalis Germany Offshore GmbH	Hamburg	Duitsland	<b>100%</b>	-
Boskalis Offshore AS	Randaberg	Noorwegen	<b>100%</b>	100%
Boskalis Offshore Subsea Contracting Azerbaijan LLC	Baku	Azerbaidjan	<b>100%</b>	100%

<b>VENNOOTSCHAP</b>	<b>PLAATS VAN VESTIGING</b>	<b>LAND VAN VESTIGING</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Smit Amandla Marine (Pty) Ltd.	Kaapstad	Zuid Afrika	<b>70%</b>	70%
Smit Marine South Africa (Pty) Ltd.	Kaapstad	Zuid Afrika	<b>100%</b>	100%
Boskalis Offshore Subsea Services (Middle East) L.L.C.*	Dubai	Verenigde Arabische Emiraten	<b>49%</b>	49%
Boskalis Offshore Subsea Services (Australia) Pty Ltd	Chatswood	Australië	<b>100%</b>	100%
Smit Shipping Singapore Pte. Ltd.	Singapore	Singapore	<b>100%</b>	100%
Smit Singapore Pte. Ltd.	Singapore	Singapore	<b>100%</b>	100%
Smit Holding Singapore Pte. Ltd.	Singapore	Singapore	<b>100%</b>	100%
Smit Tak Heavy Lift (S) Pte. Ltd.	Singapore	Singapore	<b>100%</b>	100%
<b>TOWAGE &amp; SALVAGE</b>				
SMIT Harbour Towage Rotterdam B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Rotterdam Tug B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
SMIT Salvage B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	100%
Smit Towage Brasil B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	100%
Smit Towage Mexico B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	100%
Smit Towage Europe B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	-
Smit Towage Holding B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	100%
SMIT Harbour Towage Belgium NV	Antwerpen	België	<b>100%</b>	-
Smit Harbour Towage (UK) Limited	Fareham	Verenigd Koninkrijk	<b>100%</b>	100%
<b>HOLDING &amp; ELIMINATIES</b>				
Boskalis Holding B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	100%
Boskalis Finance B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	100%
Baggermaatschappij Boskalis B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	100%
Boskalis Marine Infrastructure Investments B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	100%
Boskalis Westminster Dredging B.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	100%
Smit Internationale Beheer B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Smit Internationale N.V.	Papendrecht	Nederland	<b>100%</b>	100%
Smit Nederland B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Smit Internationale Overseas B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Smit Vessel Management Services B.V.	Rotterdam	Nederland	<b>100%</b>	100%
Boskalis Germany Holding GmbH	Hamburg	Duitsland	<b>100%</b>	-
UAB "Boskalis Baltic"	Klaipeda	Litouwen	<b>100%</b>	100%
Boskalis Westminster Dredging Limited	Nicosia	Cyprus	<b>100%</b>	100%
B.K.W. Dredging & Contracting Limited	Nicosia	Cyprus	<b>100%</b>	100%

\* Bij deze vennootschappen heeft Boskalis een juridisch (aandelen) belang van 50% of minder maar beschikt de Groep wel over de meerderheid van de stemrechten ('voting power'). Daarom worden deze dochtermaatschappijen, conform de grondslagen in paragraaf 3, geconsolideerd.

## OVERIGE GERELATEERDE PARTIJEN

### *Strategische deelnemingen*

De belangrijkste actieve joint ventures en geassocieerde deelnemingen zijn opgenomen in toelichting 16.

### *Pensioenfondsen, welke in overeenstemming met IAS 19 worden geclassificeerd als gedekte toegezegdpensioenregelingen*

Voor informatie omtrent de pensioenfondsen, welke in overeenstemming met IAS19 worden geclassificeerd als gedekte toegezegd-pensioenregelingen, wordt verwezen naar toelichting 24.1. Er is geen sprake van overige materiële transacties met deze pensioenfondsen.

### *Leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen*

Leidinggevende functionarissen die sleutelposities bekleden in de zin van verbonden partijen zijn alleen de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

## 29.2 TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

### Strategische deelnemingen

Transacties met joint-ventures en geassocieerde deelnemingen in het kader van de normale bedrijfsuitoefening vinden onder zakelijke voorwaarden plaats. In 2015 betreft dit verkopen en inkopen ten bedrage van EUR 27,6 miljoen, respectievelijk EUR 4,2 miljoen (2014: EUR 33,7 miljoen, respectievelijk EUR 8,5 miljoen). Te vorderen en verschuldigde bedragen ter zake joint-ventures en geassocieerde deelnemingen bedragen ultimo 2015 EUR 17,2 miljoen, respectievelijk EUR 24,9 miljoen (ultimo 2014: EUR 18,5 miljoen en EUR 75,2 miljoen). Van de verschuldigde bedragen is EUR 18,6 miljoen (2014: nihil) opgenomen onder de kortlopende leningen en overige financieringsverplichtingen.

### Transacties met leden van de Raad van Bestuur en leden van de Raad van Commissarissen

De vergoedingen aan de (gewezen) leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen van de vennootschap in 2015 en 2014 kunnen als volgt worden weergegeven:

	VASTE BELONINGEN EN VERGOEDINGEN	PENSIOEN- PREMIES	KORTE- EN LANGETERMIJN VARIABELE BELONINGEN	OVERIGE VERGOEDINGEN	TOTAAL	2014
<b>Leden Raad van Bestuur</b>						
dr. P.A.M. Berdowski	770	195	1.316	29	2.310	1.977
T.L. Baartmans	557	127	856	30	1.570	1.334
A. Goedée (vanaf 8 mei 2013 tot 13 mei 2014)	-	-	-	-	-	553
J.H. Kamps	557	140	856	30	1.583	1.363
F.A. Verhoeven	557	163	856	22	1.598	1.027
	<b>2.441</b>	<b>625</b>	<b>3.884</b>	<b>111</b>	<b>7.061</b>	<b>6.254</b>
<b>Leden Raad van Commissarissen</b>						
J.M. Hessels	70			2	72	72
H.J. Hazewinkel	45			2	47	47
M.P. Kramer (tot en met 12 mei 2015)	18			1	19	52
M. Niggebrugge	58			2	60	57
J. van der Veer (vanaf 12 mei 2015)	31			2	33	-
J. N. van Wiechen	53			2	55	54
C. van Woudenberg	55			2	57	58
	<b>330</b>			<b>13</b>	<b>343</b>	<b>340</b>
<b>Totaal 2015</b>	<b>2.771</b>	<b>625</b>	<b>3.884</b>	<b>124</b>	<b>7.404</b>	
Totaal 2014	2.869	654	2.953	118		6.594

De variabele beloning die in 2015 is toegekend, is gerelateerd aan het behalen van bepaalde doelstellingen in het verslagjaar 2014 (kortetermijn variabele beloningen: EUR 1.611 duizend) en het behalen van bepaalde doelstellingen over de periode 2012-2014 (langetermijn variabele beloningen: EUR 2.273 duizend). De lasten in 2015 inzake bestuurdersbeloningen wijken ten aanzien van met name pensioenen en variabele beloningen af van de hierboven genoemde vergoedingen. Ten aanzien van pensioenen, zijn hierin opgenomen de salaristoelag voor pensioenopbouw boven de EUR 100 duizend opgenomen alsmede de betaalde pensioenpremies (EUR 21 duizend per persoon). In de jaarrekening zijn, naast hiervoor genoemde salaristoelag, tevens als last de actuariel berekende toegerekende kosten opgenomen. Als lange termijn variabele beloning zijn opgenomen de in 2015 betaalde bedragen inzake 2012-2014 terwijl de last in de jaarrekening rekening houdt met de aan 2015 toegerekende kosten van de lange termijn beloningsregelingen zoals onderstaand toegelicht in de balansposities. De pensioenlasten en lasten korte en lange termijn variabele beloningen van leden van de Raad van Bestuur bedragen respectievelijk EUR 1.036 duizend (2014: EUR 575 duizend) en 2.638 duizend (2014: EUR 3.880 duizend). Het totaal van de last voor de Leden van de Raad van Bestuur bedraagt daarmee EUR 6.226 duizend (2014: EUR 7.102 duizend).

*Langetermijnbeloningsregeling*

De leden van de Raad van Bestuur nemen deel aan lange termijn beloningsregelingen (telkens 3 jaar) welke bestaan uit een deel dat is gekoppeld aan de koersontwikkeling van het gewone aandeel Boskalis en een deel dat afhankelijk is van de mate van realisatie van een aantal doelstellingen zoals deze zijn bepaald door de Raad van Commissarissen en welke zijn afgeleid van de strategische agenda en zijn vastgesteld in lijn met de doelstellingen van Boskalis voor de onderliggende perioden.

*Meerjarenoverzicht variabele beloningen*

Met betrekking tot de jaren 2013, 2014 en 2015 zijn aan de huidige leden van de Raad van Bestuur de volgende totale variabele beloningen toegekend:

	Jaar van uitbetaling		
	2016	2015	2014
dr. P.A.M. Berdowski	<b>1.190</b>	1.316	1.018
T.L. Baartmans	<b>775</b>	856	634
J.H. Kamps	<b>736</b>	856	662
F.A. Verhoeven	<b>775</b>	856	331
Totaal	<b>3.476</b>	3.884	2.645

*Balansposities*

Per 31 december 2015 is een verplichting van EUR 3,4 miljoen (2014: EUR 4,6 miljoen) terzake de bovenstaande lange termijn beloningsregelingen voor de perioden 2013 - 2015, 2014 - 2016 en 2015 - 2017 opgenomen onder Overige schulden en overlopende passiva.

**29.3 JOINT OPERATIONS**

De Groep verricht activiteiten in de operationele segmenten Dredging & Inland Infra en Offshore Energy middels joint operations, die onder IFRS geen verbonden partijen zijn. Juridisch betreffen deze joint operations grotendeels projectgedreven aannemingscombinaties. De netto-omzet van de Groep is voor EUR 727 miljoen (2014: EUR 309 miljoen) gerealiseerd via joint operations. In de balans van de Groep zijn voor EUR 550 miljoen (2014: EUR 432 miljoen) vlottende activa, waaronder liquide middelen (zie noot 21), en voor EUR 492 miljoen (2014: EUR 382 miljoen) kortlopende verplichtingen verwerkt naar rato van het belang dat de groep heeft in die joint operation. (Tijdelijke) overschotten respectievelijk tekorten in de (voor)financiering van joint operations worden afgestort respectievelijk gefinancierd door de contractpartijen in die joint operation. Uit dien hoofde zijn Groepsmaatschappijen EUR 189,8 miljoen (2014: EUR 280,1 miljoen) verschuldigd aan joint operations respectievelijk hebben Groepsmaatschappijen EUR 23,6 miljoen (2014: EUR 45,5 miljoen) te vorderen van joint operations. Evenals voor opdrachten van Groepsmaatschappijen, dienen voor de opdrachten van joint operations, garanties te worden afgegeven door (andere) Groepsmaatschappijen. De garantieverplichtingen uit hoofde van joint operations zijn toegelicht in noot 28 als onderdeel van de garantieverplichtingen voor aannemingscombinaties en eigen werken. De aansprakelijkheid voor de niet in de consolidatie opgenomen schulden van aannemingscombinaties, betreft het aandeel in de schulden van de andere contractpartij in de joint operation en zijn toegelicht in noot 28. Hiertegenover staan veelal vorderingen van de joint operation op opdrachtgevers.

Hieronder zijn de belangrijkste joint operations (projectgedreven aannemingscombinaties) weergegeven waar de Groep bij betrokken is:

ENTITEIT	LAND VAN VESTIGING	2015	2014
<b>DREDGING &amp; INLAND INFRA</b>			
SAAone EPCM bouwcombinatie V.O.F.	Nederland	<b>30%</b>	30%
SAAone GWW V.O.F.	Nederland	<b>50%</b>	50%
Projectorganisatie Uitbreiding Maasvlakte (PUMA)	Nederland	<b>50%</b>	50%
Combinatie BadhoeverBogen V.O.F.	Nederland	<b>20%</b>	20%
A4ALL V.O.F.	Nederland	<b>10%</b>	10%
MSB Grind & Zand V.O.F.	Nederland	<b>33%</b>	33%
BPL Wegen	Nederland	<b>50%</b>	50%
BPL Beton	Nederland	<b>50%</b>	50%
ZSNH Combinatie Van Oord/Boskalis V.O.F.	Nederland	<b>50%</b>	50%
Combinatie Regenboog V.O.F.	Nederland	<b>38%</b>	38%
C.V. Projectbureau Grensmaas	Nederland	<b>17%</b>	17%
Unie van Marken V.O.F.	Nederland	<b>70%</b>	-
Combinatie IJsselweide	Nederland	<b>50%</b>	50%

ENTITEIT	LAND VAN VESTIGING	2015	2014
Combinatie Isala Delta	Nederland	50%	50%
Kribverlaging Waal fase 3	Nederland	50%	50%
Combinatie Wilhelminakanaal	Nederland	33%	33%
Combinatie BaggerIJ	Nederland	50%	-
Boskalis Van Oord Pluit City JV V.O.F.	Nederland	50%	-
NMDC-Boskalis-Van Oord-Jan de Nul Consortium for Suez Canal Project	Egypte	25%	25%
Ras Laffan Port Extension	Qatar	50%	50%
Penta-Ocean Koon DI Boskalis Ham JV (Jurong 4)	Singapore	17%	17%
Boskalis Jan de Nul - Dragagens E Afins LDA	Angola	50%	50%
Boscampo	Kameroen	50%	50%
Bahia Blanca	Argentinië	50%	50%
Quequen	Argentinië	50%	50%
<b>OFFSHORE ENERGY</b>			
Boskalis Offshore AS - Tideway v.o.f.	Nederland	50%	50%
Tideway-Boskalis JV	Nederland	50%	50%
Offshore Windforce V.O.F.	Nederland	50%	50%
Offshore Windforce WIK	Nederland	50%	-
Offshore Windforce VM	Nederland	50%	-
Thames JV	Nederland	50%	-
Vulcan & Viking JV	Nederland	50%	-

### 30. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

#### SMIT AMANDLA MARINE

Boskalis heeft in de tweede helft van februari 2016 een intentie-overeenkomst getekend voor de verkoop van haar 70% belang in SMIT Amandla Marine. De te verkopen activa en verplichtingen worden daarom vanaf 2016 geassocieerd als aangehouden voor verkoop en er worden vanaf dat moment geen afschrijvingen en amortisaties meer verantwoord. De totale activa van SMIT Amandla Marine bedragen per jaareinde 2015 EUR 36 miljoen. SMIT Amandla Marine verleent een verscheidenheid aan maritieme diensten in Zuidelijk Afrika en maakt thans deel uit van de divisie Offshore Energy. De verkoop zal worden afgerond als is voldaan aan een aantal (gebruikelijke) voorwaarden, waaronder een due diligence.

#### VOLKERWESSELS OFFSHORE ACTIVITEITEN

Begin maart 2016 heeft Boskalis een intentieovereenkomst gesloten met Koninklijke Volker Wessels Stevin N.V. (VolkerWessels) betreffende de acquisitie van offshore activiteiten van VolkerWessels. Onder de voorgenomen transactie zal Boskalis alle maritieme en offshore windenergie-gerelateerde activiteiten van VolkerWessels overnemen, zijnde VBMS, Stemat en VSI (Volker Stevin International).

Boskalis en VolkerWessels trekken al jaren succesvol samen op in de offshore windenergiemarkt. VBMS, een 50/50 joint venture van Boskalis en VolkerWessels, is de Europese marktleider op het gebied van het offshore installeren van kabels met een sterke marktpositie en goed gevulde orderportefeuille. Als gevolg van deze transactie verkrijgt Boskalis de resterende 50% van de aandelen in VBMS. Boskalis en VSI hebben eind 2014 en medio 2015 in joint venture twee omvangrijke offshore windmolenparkprojecten aangenomen, respectievelijk Wikinger en Veja Mate. Als gevolg van deze transactie zal Boskalis deze twee projecten zelf voor 100% uitvoeren.

Deze transactie zal naar verwachting in het tweede kwartaal 2016 worden geëffectueerd, nadat aan de gebruikelijke voorwaarden is voldaan.

# VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING

(in duizenden EUR)	Toelichting	2015	2014
Resultaat deelnemingen	[3]	<b>440.178</b>	490.290
Overige resultaten na winstbelastingen		-	-
<b>NETTOWINST</b>		<b>440.178</b>	490.290

# VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS VOOR WINSTBESTEMMING

		31 DECEMBER	
(in duizenden EUR)	Toelichting	2015	2014
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Deelnemingen in dochterondernemingen	[3]	<b>3.708.614</b>	3.148.676
		<b>3.708.614</b>	3.148.676
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen op dochterondernemingen		<b>5.699</b>	3.261
		<b>5.699</b>	3.261
Totaal activa		<b>3.714.313</b>	3.151.937
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Geplaast kapitaal	[4]	<b>100.501</b>	98.350
Agioreserve	[4]	<b>535.807</b>	537.245
Reserve deelnemingen	[5]	<b>320.889</b>	340.189
Afdekkingsreserve	[5]	<b>- 15.207</b>	- 19.039
Herwaarderingsreserve	[5]	<b>45.619</b>	45.619
Koersomrekeningsreserve	[5]	<b>314.683</b>	141.276
Actuariële reserve	[5]	<b>- 44.209</b>	- 85.301
Reserve ingehouden winsten	[5]	<b>2.016.052</b>	1.603.308
Onverdeelde winst	[6]	<b>440.178</b>	490.290
		<b>3.714.313</b>	3.151.937
Totaal passiva		<b>3.714.313</b>	3.151.937

# VERMOGENSMUTATIE - OVERZICHT

(in duizenden EUR)		Balans per 1 januari 2015	Inkoop van gewone aandelen	Contant dividend	Dividend in aandelen	Toevoeging aan reserve ingehouden winsten	Overige mutaties	Totaalresultaat	Balans per 31 december 2015
Geplaatsd kapitaal	[4]	98.350			2.151				100.501
Agioreserve	[4]	537.245			- 1.438				535.807
		<u>635.595</u>			<u>713</u>				<u>636.308</u>
Reserve deelnemingen	[5]	340.189				-	- 19.300	-	320.889
Afdekkingsreserve	[5]	- 19.039				-	-	3.832	- 15.207
Herwaarderingsreserve	[5]	45.619				-	-	-	45.619
Koersomrekeningsreserve	[5]	141.276				-	-	173.407	314.683
Actuariële reserve	[5]	- 85.301				-	-	41.092	- 44.209
Reserve ingehouden winsten	[5]	1.603.308	-			442.015	19.300	- 48.571	2.016.052
		<u>2.026.052</u>	<u>-</u>			<u>442.015</u>	<u>-</u>	<u>169.760</u>	<u>2.637.827</u>
Winstbestemming 2014		490.290		- 47.562	- 713	- 442.015			-
Netto winst 2015								440.178	440.178
Onverdeelde winst	[6]	490.290		- 47.562	- 713	- 442.015		440.178	440.178
Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders		<u>3.151.937</u>	<u>-</u>	<u>- 47.562</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>609.938</u>	<u>3.714.313</u>

(in duizenden EUR)		Balans per 1 januari 2014	Inkoop van gewone aandelen	Contant dividend	Dividend in aandelen	Toevoeging aan reserve ingehouden winsten	Overige mutaties	Totaalresultaat	Balans per 31 december 2014
Geplaatsd kapitaal	[4]	96.212			2.138				98.350
Agioreserve	[4]	538.407			- 1.162				537.245
		<u>634.619</u>			<u>976</u>				<u>635.595</u>
Reserve deelnemingen	[5]	305.500				-	34.689	-	340.189
Afdekkingsreserve	[5]	- 22.598				-	-	3.559	- 19.039
Herwaarderingsreserve	[5]	43.150				-	2.469	-	45.619
Koersomrekeningsreserve	[5]	- 61.106				-	-	202.382	141.276
Actuariële reserve	[5]	- 32.031				-	-	- 53.270	- 85.301
Reserve ingehouden winsten	[5]	1.292.012	- 27.724			327.607	- 37.158	48.571	1.603.308
		<u>1.524.927</u>	<u>- 27.724</u>			<u>327.607</u>	<u>-</u>	<u>201.242</u>	<u>2.026.052</u>
Winstbestemming 2013		365.691		- 37.108	- 976	- 327.607			
Netto winst 2014								490.290	490.290
Onverdeelde winst	[6]	365.691		- 37.108	- 976	- 327.607		490.290	490.290
Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders		<u>2.525.237</u>	<u>- 27.724</u>	<u>- 37.108</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>691.532</u>	<u>3.151.937</u>

# TOELICHTING BIJ DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

## 1. ALGEMEEN

De jaarrekening van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. ('de vennootschap') is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke Boskalis Westminster N.V.

## 2. BELANGRIJKSTE GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

### 2.1 GEHANTEERDE GRONDSLAGEN

Op grond van artikel 362 lid 8 Titel 9 Boek 2 BW is de vennootschappelijke jaarrekening opgemaakt op basis van de voor de geconsolideerde jaarrekening gehanteerde grondslagen, met uitzondering van de deelnemingen in dochterondernemingen. De geconsolideerde jaarrekening is op grond van artikel 362 lid 1 Titel 9 Boek 2 BW opgesteld op basis van de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie. De voor de geconsolideerde jaarrekening gehanteerde grondslagen zijn opgenomen in toelichting 3 van de geconsolideerde jaarrekening, tenzij hieronder anders is vermeld.

### 2.2 OPMAAK VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

In deze toelichting zijn alle bedragen in de cijferopstellingen in duizenden euro's, tenzij anders is vermeld. De vennootschappelijke balans is vóór winstbestemming opgesteld. De vennootschappelijke winst- en verliesrekening is beperkt op grond van artikel 402 Titel 9 Boek 2 BW.

### 2.3 DEELNEMINGEN IN DOCHTERONDERNEMINGEN

De deelnemingen in dochterondernemingen worden gewaardeerd, op basis van de waardering van activa, voorzieningen en verplichtingen en resultaatbepaling, zoals vermeld in de grondslagen voor financiële verslaggeving zoals toegepast voor de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke Boskalis Westminster N.V..

### 2.4 VORDERINGEN OP DOCHTERONDERNEMINGEN

Vorderingen op dochterondernemingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde; na eerste verwerking vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentevoet minus duurzame waardeverminderingen.

### 2.5 SCHULDEN AAN DOCHTERONDERNEMINGEN

Schulden op dochterondernemingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde; na eerste verwerking vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentevoet.

### 2.6 RESULTAAT DEELNEMINGEN

Het resultaat deelnemingen bestaat uit het aandeel dat de vennootschap heeft in de resultaten na winstbelastingen van deelnemingen in dochterondernemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de vennootschap en haar strategische deelnemingen en tussen strategische deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn verwerkt voorzover deze als gerealiseerd kunnen worden beschouwd als levering aan derden en joint venture partners.

## 3. DEELNEMINGEN IN DOCHTERONDERNEMINGEN

Dit betreft de 100%-deelneming in Boskalis Westminster Dredging B.V., Papendrecht. Het verloop van de waarde van deze deelneming is als volgt:

	2015	2014
Balans per 1 januari	3.148.676	2.527.144
Ontvangen dividenden	- 50.000	- 70.000
Resultaat boekjaar	440.178	490.290
Directe vermogensmutatie deelneming	169.760	201.242
Balans per 31 december	<b>3.708.614</b>	3.148.676



Voor een overzicht van de belangrijkste directe en indirecte deelnemingen van de vennootschap wordt verwezen naar de toelichtingen 16 en 29.1 bij de geconsolideerde jaarrekening 2015.

#### 4. GEPLAATST KAPITAAL EN KEUZEDIVIDEND

Het maatschappelijk kapitaal van EUR 240 miljoen is verdeeld in 150.000.000 gewone aandelen van elk nominaal EUR 0,80 per aandeel en 50.000.000 cumulatief beschermingspreferente aandelen van elk nominaal EUR 2,40 per aandeel.

In 2015 is over het boekjaar 2014 een dividend uitgekeerd van EUR 1,60 per aandeel, zijnde een bedrag van EUR 195,7 miljoen. Van de aandeelhouders heeft 76% heeft gekozen voor een dividend in de vorm van gewone aandelen. In verband hiermee zijn 2.689.242 nieuwe aandelen uitgegeven en 629.123 ingekochte aandelen Koninklijke Boskalis Westminster N.V. aangewend. In 2015 zijn geen eigen aandelen ingekocht. In 2014 zijn de 629.123 eigen aandelen ingekocht voor EUR 27,7 miljoen inclusief dividendbelasting.

(in aantallen)	2015	2014
Uitgegeven per 1 januari	<b>122.937.820</b>	120.265.063
Stockdividend	<b>2.689.242</b>	2.672.757
<b>GEPLAATSTE AANDELEN PER 31 DECEMBER</b>	<b>125.627.062</b>	122.937.820
Ingekochte aandelen	-	- 629.123
<b>DIVIDENDGERECHTIGD PER 31 DECEMBER</b>	<b>125.627.062</b>	122.308.697

Per 31 december 2015 bestaat het geplaatst kapitaal uit gewone aandelen van nominaal EUR 0,80 per aandeel, in totaal derhalve EUR 100,5 miljoen (ultimo 2014: EUR 98,4 miljoen). Van het geplaatst kapitaal per 31 december 2015 zijn geen gewone aandelen in het bezit van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. (per 31 december 2014: 629.123 gewone aandelen). Aan de Stichting Continuïteit KBW is een, overigens niet uitgeoefend, optierecht toegekend tot het nemen van cumulatief beschermingspreferente aandelen in Koninklijke Boskalis Westminster N.V. De agioreserve bestaat uit het boven nominale waarde op aandelen gestort kapitaal. De agioreserve is volledig belastingvrij uitkeerbaar.

#### 5. RESERVES

Met betrekking tot de verschillen tussen de kostprijs en de vermogenswaarde van op basis van de 'equity'-methode gewaardeerde geassocieerde deelnemingen en joint ventures wordt vanwege het ontbreken van feitelijke beslissende zeggenschap een reserve deelnemingen aangehouden voor zover deze verschillen niet begrepen zijn in de cumulatieve koersomrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten. Deze wettelijke reserve voor niet-uitkeerbare winsten van deelnemingen bedroeg ultimo 2015 EUR 320,9 miljoen (2014: EUR 340,2 miljoen). De reserve deelnemingen wordt op individuele basis bepaald. Voor een toelichting op de overige in de balans opgenomen wettelijke reserves wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans (toelichting 22.5).

#### 6. ONVERDEELDE WINST

Aan de reserve ingehouden winsten zal EUR 239,2 miljoen worden toegevoegd. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden voorgesteld het restant, een bedrag van EUR 201,0 miljoen, te bestemmen voor uitkering van een dividend van EUR 1,60 per gewoon aandeel.

Het dividend zal worden uitgekeerd in gewone aandelen ten laste van de belastingvrije agioreserve of de overige reserves, tenzij een aandeelhouder aangeeft een uitkering in contanten te willen ontvangen.

## 7. FINANCIËLE INSTRUMENTEN

### Algemeen

De Groep is uit hoofde van het gebruik van financiële instrumenten blootgesteld aan kredietrisico, liquiditeitsrisico en marktrisico. In de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening wordt informatie gegeven over de blootstelling van de Groep aan elk van de hierboven genoemde risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van de Groep voor het beheren en meten van deze risico's alsmede het kapitaalbeheer van de Groep. Deze risico's, doelstellingen, grondslagen en procedures voor het beheren en meten van deze risico's alsmede het kapitaalbeheer zijn van overeenkomstige toepassing op de enkelvoudige jaarrekening van Koninklijke Boskalis Westminster N.V.

### Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

## 8. BEZOLDIGINGEN VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen is in de geconsolideerde jaarrekening toegelicht onder transacties met verbonden partijen (toelichting 29.2).

## 9. HONORARIA ACCOUNTANTS

De volgende honoraria van Ernst & Young Accountants LLP zijn ten laste gebracht van de onderneming en haar dochtermaatschappijen, een en ander zoals bedoeld in artikel 382a Titel 9 Boek 2 BW:

	2015	2014
Onderzoek van de jaarrekening	1.422	1.172
Andere controleopdrachten	69	44
	<b>1.491</b>	1.216

Het totaal aan honoraria accountants, inclusief andere dan Ernst & Young Accountants LLP, terzake de controle van de jaarrekening bedraagt EUR 2,2 miljoen (2014: EUR 1,8 miljoen).

## 10. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN

Koninklijke Boskalis Westminster N.V. staat aan het hoofd van een fiscale eenheid. Op grond daarvan is de vennootschap aansprakelijk voor de belastingschulden van de fiscale eenheid als geheel.

De vennootschap heeft overeenkomsten afgesloten met derden, waaronder banken en pensioenfondsen. Deze overeenkomsten zijn afgesloten ten behoeve van haar dochterondernemingen. Omdat de risico's en beloningen bij de dochterondernemingen liggen worden de lasten daar in rekening gebracht en de verplichtingen in de dochterondernemingen verantwoord. De vennootschap is juridisch medeverantwoordelijk om de verplichtingen uit hoofde van deze overeenkomsten na te komen.

Door de vennootschap zijn garanties afgegeven ten behoeve van projectgedreven aannemingscombinaties en eigen werken van dochterondernemingen, die ultimo 2015 EUR 1,0 miljoen (2014: EUR 12,5 miljoen) bedroegen. Voorts bestaan nog zekere regresverplichtingen jegens bij financiering van projecten betrokken instellingen. Voor zover noodzakelijk geacht zijn hiervoor voorzieningen getroffen.

Er lopen gerechtelijke procedures en onderzoeken jegens (onderdelen van) Koninklijke Boskalis Westminster N.V. Voor zover noodzakelijk geacht zijn hiervoor voorzieningen getroffen.

Papendrecht / Sliedrecht, 8 maart 2016

Raad van Commissarissen  
mr. J.M. Hessels, voorzitter  
H.J. Hazewinkel RA  
drs. M. Niggebrugge  
drs. ir. J. van der Veer  
drs. J.N. van Wiechen  
mr. C. van Woudenberg

Raad van Bestuur  
dr. P.A.M. Berdowski, voorzitter  
ing. T.L. Baartmans  
drs. J.H. Kamps  
ir. F.A. Verhoeven

# OVERIGE GEGEVENS

## STATUTAIRE BEPALINGEN OMTRENT RESULTAATBESTEMMING

### ARTIKEL 28.

1. Uit de winst die in enig boekjaar is behaald, wordt allereerst, zo mogelijk, op de cumulatief beschermingspreferente aandelen uitgekeerd het hierna te noemen percentage van het verplicht op die aandelen, per de aanvang van het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, gestorte bedrag. Het hiervoor bedoelde percentage is gelijk aan het gemiddelde van de Euriborrente berekend voor leningen met een looptijd van één jaar – gewogen naar het aantal dagen waarvoor deze rente gold – gedurende het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, verhoogd met maximaal vier procent punten; deze laatst bedoelde verhoging wordt telkens voor vijf jaar vastgesteld door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Indien in het boekjaar waarover de hiervoor bedoelde uitkering plaatsvindt, het verplicht op de cumulatief beschermingspreferente aandelen gestorte bedrag is verlaagd of, ingevolge een besluit tot verdere storting, is verhoogd, zal de uitkering worden verlaagd respectievelijk, zo mogelijk, worden verhoogd met een bedrag gelijk aan het hiervoor bedoelde percentage van het bedrag van de verlaging respectievelijk verhoging, berekend vanaf het tijdstip van de verlaging respectievelijk vanaf het tijdstip waarop de verdere storting verplicht is geworden. Indien in de loop van enig boekjaar uitgifte van cumulatief beschermingspreferente aandelen heeft plaatsgevonden, zal voor dat jaar het dividend op die cumulatief beschermingspreferente aandelen naar rato tot de dag van uitgifte worden verminderd, waarbij een gedeelte van een maand voor een volle maand zal worden gerekend.
2. Indien en voor zover de winst niet voldoende is om de in lid 1 bedoelde uitkering volledig te doen, zal het tekort worden uitgekeerd ten laste van de reserves met inachtneming van de wettelijke bepalingen.
3. Indien in enig boekjaar de in lid 1 bedoelde winst niet toereikend is om de hiervoor in dit artikel bedoelde uitkeringen te doen, en voorts geen uitkering of slechts ten dele een uitkering uit de reserves, als bedoeld in lid 2, geschiedt, zodanig dat het tekort niet of niet volledig is uitgekeerd, vindt in de daarop volgende boekjaren het hiervoor in dit artikel bepaalde en het bepaalde in de volgende leden eerst toepassing nadat het tekort is ingehaald. Na de toepassing van de leden 1, 2 en 3 zal geen verdere uitkering geschieden op de cumulatief beschermingspreferente aandelen.
4. Van de resterende winst wordt jaarlijks een zodanig bedrag gereserveerd als de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen zal vaststellen. Hetgeen na reservering, als bedoeld in de vorige zin, van de winst overblijft, staat ter vrije beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en komt bij uitkering toe aan de houders van gewone aandelen, naar verhouding van hun bezit aan gewone aandelen.

### ARTIKEL 29.

1. Dividenden worden betaalbaar gesteld dertig dagen na vaststelling daarvan of zoveel eerder als de Raad van Bestuur bepaalt.
2. Dividenden, welke vijf jaar, nadat zij betaalbaar zijn, niet in ontvangst zijn genomen, vervallen aan de vennootschap.
3. Indien de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen zulks bepaalt, wordt een interim-dividend uitgekeerd, met inachtneming van de preferentie van de cumulatief beschermingspreferente aandelen en het bepaalde in artikel 2:105 Burgerlijk Wetboek.
4. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan, mits op voorstel van de Raad van Bestuur, besluiten dat dividenden geheel of gedeeltelijk in de vorm van aandelen in de vennootschap of certificaten daarvan zullen worden uitgekeerd.
5. De vennootschap kan aan de aandeelhouders slechts uitkeringen doen, voorzover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het geplaatste kapitaal, vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.
6. Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd, voorzover de wet dat toestaat.

### VOORSTEL WINSTBESTEMMING

Aan de reserve ingehouden winsten zal EUR 239,2 miljoen worden toegevoegd. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden voorgesteld het restant, een bedrag van EUR 201,0 miljoen, te bestemmen voor uitkering van een dividend van EUR 1,60 per gewoon aandeel.

Het dividend zal worden uitgekeerd in gewone aandelen ten laste van de belastingvrije agioreserve of de overige reserves, tenzij een aandeelhouder aangeeft een uitkering in contanten te willen ontvangen.



# CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Koninklijke Boskalis Westminster N.V.

## VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2015

### ONS OORDEEL

Wij hebben de jaarrekening 2015 van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. (de vennootschap) te Sliedrecht gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015, in overeenstemming met de *International Financial Reporting Standards* zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2015;
- de volgende overzichten over 2015: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 31 december 2015;
- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2015; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### DE BASIS VOOR ONS OORDEEL

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van

accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### MATERIALITEIT

<b>MATERIALITEIT</b>	EUR 26,6 miljoen
<b>TOEGEPASTE BENCHMARK</b>	Circa 5% van het resultaat voor belastingen
<b>NADERE TOELICHTING</b>	Op basis van onze professionele oordeelsvorming en rekening houdend met de gebruikers van de jaarrekening

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde, niet-gecorrigeerde afwijkingen boven EUR 1 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### REIKWIJDTE VAN DE GROEPSCONTROLE

Koninklijke Boskalis Westminster N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Koninklijke Boskalis Westminster N.V.

Onze groepscontrole heeft zich in het bijzonder gericht op de operationele segmenten Dredging & Inland Infra en Offshore Energy. Bij deze segmenten hebben wij voor het grootste deel zelf de controlewerkzaamheden uitgevoerd. Bij enkele onderdelen, die circa 10% van de netto-omzet vertegenwoordigen en waarin begrepen Boskalis Australië en Boskalis Westminster Middle East, hebben wij gebruik gemaakt van andere accountants. Bij enkele andere onderdelen hebben wij specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde controlewerkzaamheden circa 91% van het resultaat voor belastingen van de groep.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

## **DE KERNPUNTEN VAN ONZE CONTROLE**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze

controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

---

## **RISICO**

### **WAARDERING (ONDERHANDEN) PROJECTEN (ZIE PARAGRAAF 3.12 EN 19)**

Het proces van opbrengstenverantwoording inzake projecten, met inbegrip van de afgrenzing rondom balansdatum, vereist significante schattingen van het management. De waardering van (onderhanden) projecten wordt beïnvloed door subjectieve elementen zoals de schatting van de nog te maken kosten en verwachte (meer- en minder-)werkopbrengsten, de voortgang en mogelijke disputen. Dit wordt mede ingegeven door de aard van de activiteiten, waarbij sprake kan zijn van invloed door natuurlijke omstandigheden, technische complexiteit en het effect van geografische spreiding van de projecten. Juiste en volledige opbrengstenverantwoording inzake projecten, de waardering van vorderingen en meerwerk alsmede de volledigheid van aan de projecten gerelateerde verplichtingen en voorzieningen, hebben wij derhalve als significant risico aangemerkt.

## **ONZE CONTROLEAANPAK**

In onze controleaanpak hebben wij de interne beheersingsmaatregelen getoetst met betrekking tot projectbeheersing en het schattingsproces inzake projectresultaten, alsmede andere controlewerkzaamheden uitgevoerd. Dit betroffen onder andere (gegevensgerichte) werkzaamheden met betrekking tot de contractuele voorwaarden, opbrengsten, bestede kosten, waaronder kosten voor lokale vertegenwoordigers, en (mogelijke) disputen. Tevens hebben wij werkzaamheden verricht met betrekking tot de projectcalculaties en de resultaatverwachting en de beoordeling hiervan door het management. Hierbij hebben wij in Nederland en in het buitenland (zoals bijvoorbeeld inzake het project Suez Canal) met het management en projectfunctionarissen diverse (financiële) risico's en disputen en de hierbij behorende schattingsonzekerheden van de projecten besproken en beoordeeld of deze toereikend zijn opgenomen in de financiële overzichten. Ook hebben wij werkzaamheden verricht met betrekking tot de waardering van de vorderingen en de volledigheid van de verplichtingen vanuit de projecten en de vereiste toelichtingen inzake de onderhanden projecten en gerelateerde schattingen.

---

### **WAARDERING DRIJVEND EN ANDER AANNEMINGSMATERIEEL (ZIE PARAGRAAF 3.7 EN 15)**

In de materiële vaste activa is opgenomen de post Drijvend en ander aannemingsmaterieel voor een bedrag van EUR 2,5 miljard. Tevens vindt op beperkte schaal inhuur van schepen plaats. Jaarlijks wordt beoordeeld of indicaties bestaan voor een bijzondere waardevermindering of een verlieslatend contract. Indien dit het geval is, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Bij deze beoordeling hanteert het management veronderstellingen, waarbij onder meer een inschatting wordt gemaakt van toekomstige markt- en economische omstandigheden. Er is circa EUR 15 miljoen aan bijzondere waardeverminderingen verwerkt.

In onze controleaanpak hebben wij de analyse van mogelijke indicaties voor een bijzondere waardevermindering of een verlieslatend contract beoordeeld en besproken met het management. Wij hebben de berekeningen van de realiseerbare waarde beoordeeld en aangesloten met de verwachte kasstromen zoals opgenomen in de prognose of met de opbrengstwaarde uit recente marktgegevens. Tevens hebben wij de prognoses voor de desbetreffende activa besproken met het management en de onderbouwing van de verwachtingen getoetst aan de hand van historische informatie, aanwezige marktinformatie, de orderportefeuille en/of (recent) afgesloten contracten.

## RISICO

### VERANTWOORDING BELANG IN FUGRO (ZIE PARAGRAAF 3.2.3 EN 16)

In 2014 heeft Boskalis een belang in Fugro verworven dat als financieel instrument werd gewaardeerd op marktwaarde waarbij waardemutaties rechtstreeks in het eigen vermogen zijn verwerkt. Het belang is in de loop van 2015 tot boven de 20% uitgebreid. Op grond van een door Boskalis uitgevoerde analyse, waarbij de beschermingsconstructies bij Fugro in acht zijn genomen, is geconcludeerd dat via het aandeelhouderschap invloed van betekenis wordt uitgeoefend. Derhalve is het belang sindsdien gewaardeerd volgens de equity-methode. De beurswaarde van het belang op het moment van verkrijgen van invloed van betekenis wordt hierbij aangemerkt als eerste waardering. Tevens heeft een zogenaamde purchase price allocation plaatsgevonden. Indien indicaties voor een bijzondere waardevermindering van het belang bestaan, bijvoorbeeld wanneer de beurskoers significant of langdurig beneden de boekwaarde ligt, wordt getest of sprake is van een bijzondere waardevermindering. Het belang bedraagt eind 2015 EUR 390,4 miljoen en is onder de post geassocieerde deelnemingen verantwoord. Bij het verkrijgen van invloed van betekenis is een boekwinst van EUR 28,5 miljoen verantwoord en ultimo 2015 een *impairment*last van EUR 28,8 miljoen.

## ONZE CONTROLEAANPAK

In onze controleaanpak hebben wij de analyse inzake het moment van verkrijgen van invloed van betekenis beoordeeld en vastgesteld dat de op dat moment verantwoorde boekwinst juist is. Bij de evaluatie van de purchase price allocation die door Boskalis is opgesteld op basis van de publiek beschikbare informatie, is gebruik gemaakt van een waarderingsdeskundige. Op jaareinde hebben wij de analyse van mogelijke indicaties voor een bijzondere waardevermindering van het totale belang in Fugro beoordeeld. Wij hebben de door Boskalis opgestelde analyse beoordeeld en geconcludeerd dat afwaardering van het belang noodzakelijk was. Tenslotte is door ons getoetst of de berekende afwaardering aanvaardbaar is, dat de toelichting in de jaarrekening inzake de waardering van het belang in Fugro toereikend is en voldoende inzicht geeft in de waardering.

### WAARDERING VAN GOODWILL EN OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA (ZIE PARAGRAAF 3.6 EN 14)

Het management toetst jaarlijks of bijzondere waardeverminderingen van toepassing zijn op de post Goodwill en, voor wat betreft overige immateriële activa, beoordeelt of sprake is van wijziging in de gebruiksduur dan wel of indicaties bestaan voor een bijzondere waardevermindering. Deze toets c.q. beoordeling is grotendeels gebaseerd op verwachtingen en inschattingen van het management van de toekomstige resultaten van de kasstroom genererende eenheden waarvan de in het verleden geacquireerde entiteiten deel uitmaken.

In onze controleaanpak hebben wij gebruik gemaakt van een waarderingsdeskundige bij de evaluatie van de waarderingsmodellen en parameters die door het management zijn gebruikt. Wij hebben specifiek aandacht besteed aan de gehanteerde prognoses met betrekking tot de toekomstige omzet en het resultaat. Tevens hebben wij werkzaamheden verricht ten aanzien van de opgenomen toelichtingen in de jaarrekening inzake de *impairment*toets, met bijzondere aandacht voor de toelichting van de veronderstellingen die het meest van invloed zijn op de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill. Daarbij hebben wij getoetst of deze toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen en de gevoelheden van de veronderstellingen voor de waardering.

### ONZEKERE BELASTINGPOSITIES (ZIE PARAGRAAF 3.28 EN 11)

Boskalis opereert in uiteenlopende jurisdicties waarin verschillende belastingregimes gelden. Door de grensoverschrijdende operaties kunnen inschattingsverschillen dan wel disputen ontstaan met nationale belastingautoriteiten. Indien het management verwacht dat het waarschijnlijk is dat dergelijke disputen leiden tot een uitstroom van middelen, is een reservering opgenomen.

In onze controleaanpak hebben wij de aanvaardbaarheid getoetst van de in dit schattingsproces opgenomen reserveringen. Hierbij is gebruikgemaakt van belastingsspecialisten en hebben wij de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de schattingen beoordeeld en bediscussieerd met het management in het licht van de lokale belastingregelgeving. Hierbij hebben wij tevens aandacht besteed aan de onderbouwing van de inschatting van waarschijnlijkheid van de ingenomen posities en de toelichtingen van het management hieromtrent.



## **VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN VOOR DE JAARREKENING**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het bestuursverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur van de vennootschap afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

### **ONZE VERANTWOORDELIJKHEDEN VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor

ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze

controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

#### **VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- EN REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN**

##### **Verklaring betreffende het bestuursverslag en de overige gegevens**

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het bestuursverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

##### **Benoeming**

Wij zijn door de algemene vergadering op 13 mei 2014 benoemd als accountant van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Rotterdam, 8 maart 2016

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. W.T. Prins RA



# OVERIGE INFORMATIE



Wrakdeel van het autotransportschip  
Baltic Ace in de haven van Rotterdam.



---

**138 TIEN JAREN OVERZICHT**

---

**141 STICHTING  
CONTINUÏTEIT KBW**

---

**142 TOEZICHT,  
BESTUUR &  
MANAGEMENT**

---

**146 MEDEDELINGEN IN  
HET KADER VAN  
BESLUIT ARTIKEL 10 EU  
OVERNAMERICHTLIJN**

---

**148 BEGRIPPENLIJST**

---

**151 MATERIEELOVERZICHT**

# TIEN JAREN OVERZICHT <sup>(1)</sup> <sup>(10)</sup>

(in miljoenen EUR, tenzij anders vermeld)		2015	2014 <sup>(12)</sup>	2013 <sup>(12)</sup>	2012 <sup>(11)</sup>	2011	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Omzet</b>		<b>3.240</b>	3.167	3.144	3.081	2.801	2.674	2.175	2.094	1.869	1.354
<b>Orderportefeuille</b>		<b>2.490</b>	3.286	3.323	4.106	3.489	3.248	2.875	3.354	3.562	2.543
<b>Bedrijfsresultaat (EBIT)</b>	<sup>(2)</sup>	<b>562,8</b>	652,3	463,4	335,8	354,1	401,9	249,3	339,1	245,5	150,3
<b>EBITDA</b>	<sup>(3)</sup>	<b>884,7</b>	945,9	757,2	567,1	590,5	621,5	444,9	454,6	348,1	236,8
<b>Nettoresultaat</b>		<b>440,2</b>	490,3	365,7	249,0	254,3	310,5	227,9	249,1	204,4	116,6
<b>Nettogroepswinst</b>		<b>443,5</b>	492,2	365,3	252,0	261,0	312,9	229,2	250,1	207,1	117,0
Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen		<b>321,9</b>	293,5	293,8	231,3	236,4	219,6	195,7	115,4	102,5	86,6
Cashflow		<b>765,4</b>	785,7	659,1	483,3	497,4	532,5	424,8	365,6	309,6	203,6
<b>Eigen vermogen</b>		<b>3.714</b>	3.151,9	2.525,2	1.898,0	1.732,8	1.565,0	1.295,8	860,1	768,1	618,6
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (x 1.000)	<sup>(4)</sup>	<b>124.182</b>	121.606	118.445	105.644	102.391	99.962	88.372	85.799	85.799	85.799
Aantal uitstaande aandelen (x 1.000)	<sup>(5)</sup>	<b>125.627</b>	122.309	120.265	107.284	103.472	100.974	98.651	85.799	85.799	85.799
Aantal medewerkers		<b>8.268</b>	8.446	8.459	15.653	13.935	13.832	10.514	10.201	8.577	8.151
<b>Kengetallen</b> (in procenten)											
Bedrijfsresultaat in % van de omzet		<b>17,4</b>	20,6	14,7	10,9	12,6	15,0	11,5	16,2	13,1	11,1
Rentabiliteit geïnvesteerd vermogen	<sup>(6)</sup>	<b>10,8</b>	13,8	13,0	11,1	12,1	18,1	20,2	29,1	27,7	19,1
Rentabiliteit eigen vermogen	<sup>(7)</sup>	<b>12,8</b>	17,3	16,5	13,8	15,4	21,7	21,1	30,6	29,5	20,1
Solvabiliteit	<sup>(8)</sup>	<b>56,3</b>	53,4	47,6	39,2	37,4	37,1	46,5	34,0	35,3	39,4
<b>Gegevens per aandeel</b> (in EUR)											
Winst	<sup>(5)</sup> <sup>(9)</sup>	<b>3,54</b>	4,03	3,09	2,36	2,48	3,11	2,58	2,90	2,38	1,36
Cashflow	<sup>(5)</sup>	<b>6,16</b>	6,46	5,56	4,59	4,86	5,33	4,81	4,26	3,61	2,37
Dividend		<b>1,60</b>	1,60	1,24	1,24	1,24	1,24	1,19	1,19	1,19	0,68
<b>Laagste / hoogste koers</b> (in EUR)											
(Certificaten van) gewone aandelen		<b>35,70</b> <b>49,21</b>	33,71 47,18	26,92 38,58	23,26 34,50	20,67 38,46	23,16 36,58	13,25 28,45	15,30 42,45	21,06 46,25	14,67 25,48

(1) Ontleend aan de desbetreffende jaarrekeningen.

(2) Het bedrijfsresultaat volgens de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

(3) Het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen.

(4) Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen onder aftrek van de voorraad ingekochte eigen aandelen.

(5) Aantal uitstaande gewone aandelen onder aftrek van de voorraad ingekochte eigen aandelen per 31 december.

(6) Nettoresultaat + rentelasten langlopende leningen in % van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (eigen vermogen + langlopende leningen).

(7) Nettoresultaat in % van het gemiddeld eigen vermogen.

(8) Groepsvermogen in % van balanstotaal (vaste activa + vlottende activa).

(9) Tot en met het boekjaar 2015 is het verwateringseffect vrijwel nihil.

(10) Op 21 mei 2007 splitste Koninklijke Boskalis Westminster N.V. het gewone aandeel Boskalis in de verhouding 3:1 (drie nieuwe aandelen voor één oud aandeel) om de verhandelbaarheid van het aandeel te vergroten. Voor vergelijkingsdoeleinden zijn de gegevens met betrekking tot het aantal aandelen en de gegevens per aandeel voor alle perioden omgerekend tot de situatie na splitsing van de gewone aandelen in 2007.

(11) Aangepast in verband met toepassing van de gewijzigde IFRS-regelgeving (IAS19R).

(12) Met ingang van 1 januari 2014 past Boskalis IFRS11 toe, hetgeen consequenties heeft voor de wijze waarop strategische deelnemingen worden verantwoord. De 2013 cijfers zijn hierop aangepast.



ORI

NORTHERN DIVER  
THE ULTIMATE DIVING SYSTEM

SEBEL

Kabellegwerkzaamheden door het kabellegschip  
Ndurance bij Egmond aan Zee.





# STICHTING CONTINUÏTEIT KBW

## VERSLAG

De Stichting Continuïteit KBW heeft ter uitvoering van het besluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders d.d. 9 mei 2001 het recht verkregen tot het nemen van cumulatief beschermingspreferente aandelen in Koninklijke Boskalis Westminster N.V. voor een nominaal bedrag dat gelijk is aan het nominale bedrag van de ten tijde van plaatsing van bedoelde aandelen uitstaande gewone aandelen, minus het nominale bedrag van één gewoon aandeel. De optie tot het plaatsen van de cumulatief beschermingspreferente aandelen is in de verslagperiode niet uitgeoefend.

Het Bestuur van de Stichting Continuïteit KBW bestaat uit drie leden:

ir. J.A. Dekker, voorzitter  
drs. J.S.T. Tiemstra RA  
mr. P.N. Wakkie

De statuten van de Stichting Continuïteit KBW zijn te vinden op [www.boskalis.com/corporategovernance](http://www.boskalis.com/corporategovernance).

## ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

Het Bestuur van de Stichting Continuïteit KBW en de Raad van Bestuur van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. verklaren hiermede dat naar hun oordeel de Stichting Continuïteit KBW een van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. onafhankelijke rechtspersoon is als bedoeld in artikel 5:71, eerste lid, onder c van de Wet op het financieel toezicht.

Papendrecht / Sliedrecht, 8 maart 2016  
Koninklijke Boskalis Westminster N.V.  
Raad van Bestuur

's-Graveland, 8 maart 2016  
Stichting Continuïteit KBW  
Het Bestuur

# TOEZICHT, BESTUUR EN MANAGEMENT

## LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

### DE HEER MR. J.M. HESSELS (1942), VOORZITTER

- datum van eerste benoeming 17 augustus 2011, lopende termijn tot AVA 2019
- voormalig voorzitter Raad van Bestuur Koninklijke Vendex KBB N.V.
- voormalig voorzitter Board NYSE Euronext, Inc.
- lid Raad van Commissarissen Euronext N.V. en Euronext Amsterdam N.V.
- lid Bestuur General Atlantic Coöperatief U.A./non-executive lid Bestuur MeteoGroup Ltd.

### DE HEER H.J. HAZEWINKEL RA (1949), VICEVOORZITTER

- datum van eerste benoeming 27 maart 2010, lopende termijn tot AVA 2018
- voormalig voorzitter Raad van Bestuur Koninklijke Volker Wessels Stevin N.V.
- voorzitter Raad van Commissarissen TKH Group N.V. en SOWECO N.V.
- vicevoorzitter Raad van Commissarissen N.V. Luchthaven Schiphol
- lid Raad van Commissarissen Heisterkamp Beheer II B.V.
- lid Raad van Toezicht Stichting Het Orkest van het Oosten
- non-executive partner Baese Strategy & Finance B.V.
- voorzitter Bestuur Stichting ING Aandelen
- lid Bestuur Stichting Administratiekantoor Slagheek

### DE HEER DRS. M. NIGGEBRUGGE (1950)

- datum van eerste benoeming 30 augustus 2006, lopende termijn tot AVA 2017
- voormalig lid Raad van Bestuur N.V. Nederlandse Spoorwegen
- voorzitter Raad van Commissarissen SPF Beheer B.V.
- lid Raad van Commissarissen TBI Holdings B.V.

### DE HEER DRS. IR. J. VAN DER VEER (1947)

- datum van eerste benoeming 12 mei 2015, lopende termijn tot AVA 2019
- voormalig CEO Royal Dutch Shell plc
- voorzitter Raad van Commissarissen ING Group N.V. en Koninklijke Philips N.V.
- lid Raad van Commissarissen Het Concertgebouw N.V.
- voorzitter Raad van Toezicht TU Delft

### DE HEER DRS. J.N. VAN WIECHEN (1972)

- datum van eerste benoeming 12 mei 2011, lopende termijn tot AVA 2019
- lid bestuur HAL Holding N.V./directeur HAL Investments B.V.
- lid Raad van Commissarissen Atlas Services Group Holding B.V., InVesting B.V., N.V. Nationale Borg-Maatschappij en Orthopedie Investments Europe B.V.

### DE HEER MR. C. VAN WOUDEBERG (1948)

- datum van eerste benoeming 9 mei 2007, lopende termijn tot AVA 2019
- voormalig lid Executive Committee Air France-KLM
- voorzitter Raad van Commissarissen Blauwe Oceaan B.V.
- lid Raad van Toezicht Stichting Het Gelders Orkest

Alle leden van de Raad van Commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit. Zij bezitten geen aandelen Koninklijke Boskalis Westminster N.V. of hierop betrekking hebbende rechten.

Secretaris: Mevrouw mr. F.E. Buijs (1969)

# LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR



V.l.n.r.: ing. T.L. Baartmans, dr. P.A.M. Berdowski,  
drs. J.H. Kamps, ir. F.A. Verhoeven

## DE HEER DR. P.A.M. BERDOWSKI (1957), VOORZITTER

- voorzitter Raad van Bestuur sinds 2006
- lid Raad van Bestuur sinds 1997
- voorzitter Raad van Commissarissen Amega Holding B.V.

## DE HEER ING. T.L. BAARTMANS (1960)

- lid Raad van Bestuur sinds 2007
- voorzitter Vereniging van Nederlandse Aannemers met Belangen in het Buitenland (NABU)
- lid Bestuur International Association of Dredging Companies (IADC)
- lid Raad van Toezicht Stichting Prosea marine education

## DE HEER DRS. J.H. KAMPS (1959), CHIEF FINANCIAL OFFICER

- lid Raad van Bestuur sinds 2006
- lid Raad van Commissarissen Sligro Food Group N.V.

## DE HEER IR. F.A. VERHOEVEN (1951)

- lid Raad van Bestuur sinds 2012
- lid Raad van Commissarissen Houdstermaatschappij Dekker B.V. en Coöperatieve Rabobank Drechtsteden U.A.
- lid Raad van Toezicht Stichting Maritiem Research Instituut Nederland (Marin) en Stichting Deltares
- lid Bestuur Stichting Vrienden van het Nationaal Baggermuseum

Alle leden van de Raad van Bestuur hebben de Nederlandse nationaliteit. Zij bezitten geen aandelen Koninklijke Boskalis Westminster N.V. of hierop betrekking hebbende rechten.

Secretaris: Mevrouw mr. F.E. Buijs (1969)

## GROEPSDIRECTIE

<b>dr. P.A.M. Berdowski</b>	voorzitter Raad van Bestuur
<b>ing. T.L. Baartmans</b>	lid Raad van Bestuur
<b>drs. J.H. Kamps</b>	lid Raad van Bestuur, Chief Financial Officer
<b>ir. F.A. Verhoeven</b>	lid Raad van Bestuur
<b>ing. P. van der Linde</b>	groepsdirecteur

### CORPORATE SUPPORT

<b>Secretaris Raad van Bestuur</b>	mr. F.E. Buijs
<b>Treasury</b>	drs. F.A.J. Rousseau
<b>IR &amp; Corporate Communications</b>	drs. M.L.D. Schuttevâer
<b>Fiscale Zaken</b>	mr. R.J. Selij
<b>Juridische Zaken &amp; Verzekeringen</b>	mr. J.W.C. Berk
<b>Corporate Development</b>	drs. C.A. Visser

### CENTRAL BUSINESS SUPPORT

<b>Personeel &amp; Organisatie</b>	J. den Hartog
<b>Group Controlling</b>	drs. J.O.B. Goslings RC
<b>ICT</b>	ir. M.J. Krijger
<b>SHE-Q</b>	drs. J.M. Vavier - van Vugt
<b>Research &amp; Development</b>	dr. ir. A.C. Steenbrink
<b>Central Fleet Support</b>	P.E. van Eerten
<b>Procurement &amp; Logistics</b>	J.E. Rijnsdorp
<b>Survey</b>	ing. S.J. van den Brom

### DREDGING & INLAND INFRA

<b>Area Noordwest-Europa</b>
ir. J.M.L.D. Dieteren
<b>Area Oost-Europa en Indisch subcontinent</b>
ir. M. Siebinga
<b>Area Midden</b>
ir. S.G.M. van Bemmelen
<b>Area Midden-Oosten</b>
J.F.A. de Blaeij
<b>Area Oost</b>
L. Slinger
<b>Area West</b>
P. Klip
<b>Nederland</b>
ing. P. van der Knaap
<b>Boskalis Environmental</b>
ir. H.H.A.G. Wevers
<b>Cofra</b>
J.K. van Eijk
<b>Design, Tendering &amp; Engineering</b>
ir. B.J.H. Pröpper
<b>Fleet Management</b>
J.T. van Leeuwen
<b>Personeel &amp; Organisatie</b>
L. Wijngaard

### OFFSHORE ENERGY

<b>Subsea Contracting</b>
P.G.R. Devinck
<b>Subsea Services</b>
ing. S. Korte
<b>Marine Contracting en Transport &amp; Installation</b>
ing. W.B. Vogelaar, J.G.M. Meij
<b>Marine Services en Heavy Marine Transport</b>
A.C. Bikkers, H. van Raaphorst
<b>Logistical Management</b>
K.E. Lewton-Jones
<b>Design, Tendering &amp; Engineering</b>
drs. W.Q. Nelemans
<b>Fleet Management</b>
E.B. van Dodeweerd
<b>Personeel &amp; Organisatie</b>
M. van Faassen

### TOWAGE & SALVAGE

<b>Towage &amp; Salvage</b>
R.J.A. van Acker, drs. T.R. Bennema

### ONDERNEMINGSRAAD

T.A. Scheurwater (voorzitter), D.A. van Uiter (vicevoorzitter), M.F. van Wijk (secretaris), E.J. van den Biggelaar, R. van den Broek, D. van Eck, J.C. Elenbaas, R. Gooijer, J. van der Heiden, M.A. Koerts, S. van der Land, M. Martens, P.J. Meijer, R. Meijer, F. Pronk, J.G. Roos, M. Treffers.



Baggerwerkzaamheden door de snijkopzuiger Edax ten behoeve van de uitbreiding van het Suezkanaal in Egypte.

# MEDEDELINGEN IN HET KADER VAN BESLUIT ARTIKEL 10 EU OVERNAME RICHTLIJN

Op grond van het Besluit artikel 10 EU overnamerichtlijn dienen vennootschappen, waarvan aandelen zijn toegelaten tot de handel op een gereguleerde markt, in hun jaarverslagen informatie te verschaffen over onder meer de kapitaalstructuur van de vennootschap en de aanwezigheid van aandeelhouders met bijzondere rechten. In het kader hiervan doet Boskalis de volgende mededelingen:

- a. Voor wat betreft de kapitaalstructuur van de vennootschap, kapitaal en het bestaan van verschillende soorten aandelen wordt verwezen naar pagina 97 van de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening in dit Jaarverslag. Wat betreft de aan deze aandelen verbonden rechten wordt verwezen naar de statuten van de vennootschap, zoals geplaatst op de website van de vennootschap. Kort samengevat bestaan deze rechten ten aanzien van gewone aandelen uit een voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen, de bevoegdheid om de vergadering van aandeelhouders bij te wonen, daarin het woord te voeren en het stemrecht uit te oefenen en het recht op uitkering van hetgeen, na reservering, van de winst van de vennootschap overblijft. Per 31 december 2015 bestaat het geplaatste kapitaal uitsluitend uit gewone aandelen (deels op naam en deels aan toonder). Deze zijn tegen volstorting uitgegeven.
- b. De vennootschap heeft geen beperkingen opgelegd aan de overdracht van gewone aandelen. Voor de cumulatief preferente aandelen geldt een statutaire blokkeringsregeling. Er zijn geen certificaten van aandelen met medewerking van de vennootschap uitgegeven.
- c. Voor wat betreft deelnemingen in de vennootschap waarvoor een meldingsplicht bestaat (in overeenstemming met de artikelen 5:34, 5:35 en 5:43 van de Wet op het financieel toezicht), wordt verwezen naar pagina 17 onder 'Aandeelhoudersinformatie' in het Jaarverslag. Onder het kopje 'Aandeelhouders' staat daar vermeld welke aandeelhouders met een belang van 3% of meer op de aangegeven datum bij de vennootschap bekend zijn.
- d. Aan aandelen in de vennootschap zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden.
- e. De vennootschap kent geen regeling die rechten toekent aan werknemers om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te nemen of te verkrijgen.
- f. De stemrechten verbonden aan de aandelen in de vennootschap zijn niet beperkt, noch zijn termijnen voor de uitoefening van stemrecht beperkt.
- g. Er bestaan geen overeenkomsten met aandeelhouders die aanleiding kunnen geven tot beperking van de overdracht van aandelen of tot beperking van stemrecht.
- h. De voorschriften betreffende benoeming en ontslag van de leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen en wijziging van de statuten staan vermeld in de statuten van de vennootschap. Kort samengevat is op de vennootschap het structuurregime van toepassing. Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd en ontslagen door de Raad van Commissarissen, met dien verstande dat een lid van de Raad van Bestuur niet wordt ontslagen dan nadat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders daarover is gehoord. Commissarissen worden op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Er geldt een versterkt recht van aanbeveling voor de ondernemingsraad ten aanzien van een derde van het aantal leden van de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, vertegenwoordigend ten minste een derde van het geplaatste kapitaal, het vertrouwen in de Raad van Commissarissen opzeggen. Dit besluit heeft onmiddellijk ontslag tot gevolg. De statuten van de vennootschap kunnen worden gewijzigd krachtens een besluit daartoe van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op een onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen gedaan voorstel van de Raad van Bestuur.
- i. De bevoegdheden van de Raad van Bestuur in het algemeen staan in de statuten vermeld. De bevoegdheden van de Raad van Bestuur met betrekking tot de uitgifte van aandelen van de vennootschap staan omschreven in artikel 4 van de statuten van de vennootschap. Kort samengevat besluit, na vooraf verkregen goedkeuring van de Raad van Commissarissen, de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, dan wel de Raad van Bestuur indien gemachtigd, door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, tot uitgifte van aandelen, waarbij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, dan wel de Raad van Bestuur indien gemachtigd, de koers en de verdere voorwaarden van uitgifte vaststelt. Indien de Raad van Bestuur wordt aangewezen als bevoegd om tot uitgifte van aandelen te besluiten, wordt bij die aanwijzing bepaald hoeveel aandelen mogen worden uitgegeven en wordt tevens de duur van de aanwijzing vastgesteld. De procedures voor de verkrijging en vervreemding van eigen aandelen door de

vennootschap staan beschreven in artikel 7 van de statuten van de vennootschap. Kort samengevat kan de Raad van Bestuur, mits met machtiging van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en na vooraf verkregen goedkeuring van de Raad van Commissarissen, de vennootschap volgestorte aandelen in haar eigen kapitaal tot een wettelijk maximum van 50% van het geplaatste kapitaal doen verwerven.

Vervreemding van de door de vennootschap verworven aandelen geschiedt op besluit van de Raad van Bestuur, na vooraf verkregen goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

- j. Anders dan de optieovereenkomst met de Stichting Continuïteit KBW tot het plaatsen bij de Stichting van cumulatief beschermingspreferente aandelen als vermeld in paragraaf 27.4 van de toelichting op de jaarrekening, is de vennootschap geen partij bij belangrijke overeenkomsten die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht is uitgebracht. Door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2001 is besloten tot het verlenen van een recht tot het nemen van cumulatief beschermingspreferente aandelen aan Stichting Continuïteit KBW.
- k. De vennootschap heeft geen overeenkomsten gesloten met een bestuurder of werknemer die voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht.

Het beladen ponton Giant 5 voortgetrokken door de Smit Sentosa.



# BEGRIPPENLIJST

**Aangenomen werk** Contractuele waarde van verworven opdrachten.

**AVA** Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

**Backhoe dredger** Een grote, hydraulische graafmachine, gemonteerd op het uiteinde van een ponton. Het ponton wordt stevig verankerd met spudpalen. Een backhoe kan een verscheidenheid aan materialen met grote nauwkeurigheid baggeren.

**Bunkerolie** Wordt als brandstof voor (zee)schepen gebruikt. Met bunkeren wordt het tanken van deze brandstof bedoeld.

**Cashflow** Nettogroepswinst gecorrigeerd voor afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen.

**Cost leadership** Laagst in kostprijs zijn.

**Cutter** Zie snijkopzuiger.

**Drijvende bok** Drijvende kraan waarmee zware objecten gehesen kunnen worden.

**EBITDA** Het bedrijfsresultaat, voor afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen.

**CO<sub>2</sub>-Emissies** Uitstoot van koolstofdioxide.

**EU-IFRS** IFRS staat voor International Financial Reporting Standards. EU-IFRS zijn financiële verslaggevingsregels opgesteld en uitgevaardigd door het IASB (*International Accounting Standards Board*) en aanvaard binnen de Europese Unie, die met ingang van 2005 door alle beursgenoteerde ondernemingen binnen de Europese Unie verplicht gevolgd worden in de externe financiële verslaggeving/berichtgeving.

**Float-over installatie** Installatie van een zogenoemde *topside* (van een productie-unit van een offshore olie- of gasplatform) op een onderwaterconstructie, zoals een *jacket*. De door een halfafzinkbaar zware-ladingschip aangevoerde *topside* wordt geïnstalleerd door het schip zich exact op de juiste locatie te positioneren ten opzichte van de palen van de onderwaterconstructie. Door het schip vervolgens deels af te zinken, worden de steunpunten van de *topside* precies op de verbindingstukken van de *jacket* geplaatst.

**FPSO** Floating Production Storage en Offloading unit. Drijvende productie-, opslag- en overslagssystemen die veelal ver uit de kust opereren. De systemen scheiden de binnenkomende vloeistoffen in olie, gas en water en slaan de ruwe olie tijdelijk op. Tankers worden ingezet om de olie te vervoeren.

**Futures** Een future (derivaat) is een zogenoemd termijncontract; een overeenkomst tussen handelaren waarin is vastgesteld dat bepaalde financiële producten op een vooraf vastgestelde prijs en tijd verhandeld kunnen worden.

**Gevaarlijke stoffen** (Vloeistoffen) die leiden tot gezondheidsschade en/of schade aan het milieu.

**Global Reporting Initiative** Internationale organisatie die richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opstelt.

**Hopper** Zie sleehopperzuiger.

**HTV schip** Een (halfafzinkbaar) zware-ladingschip (*Heavy Transport Vessel*). Met een lengte van 275 meter en breedte van 70 meter is de Dockwise Vanguard het grootste halfafzinkbare zware-ladingschip ter wereld. Het schip kan objecten vervoeren met een gewicht tot 110.000 ton.

**Internationale projectenmarkt** Markt die zich vooral richt op grotere investeringswerken voor nieuwbouw en/of uitbreiding. Daarbij wordt op projectbasis regelmatig in combinatie met derden gewerkt; enerzijds om klanten optimaal te kunnen bedienen, anderzijds om risico's te delen.

**Jack-up platform** Een offshore platform dat kan drijven en tevens voorzien is van een aantal poten waarmee het op de zeebodem kan staan. Een *jack-up* platform wordt veelal door olie- en gasmaatschappijen gebruikt voor exploratie- en productiedoelinden. Dit type platformen kunnen door zowel halfafzinkbare zware-ladingschepen (Dockwise) als door zeesleepboten (Fairmount) worden getransporteerd.

**LNG** Vloeibaar aardgas.

**LTI** Lost Time Injury. Geeft het aantal ongevallen met verzuim weer.

**LTIF** Lost Time Injury Frequency. Geeft het aantal ongevallen met verzuim per 200.000 gewerkte uren weer.

**Nettogroepswinst** Nettoresultaat + nettoresultaat toerekenbaar aan minderheidsbelangen.

**NINA** No Injuries, No Accidents. Om te zorgen voor een incident- en ongevalvrije werkomgeving hanteert Boskalis het veiligheidsprogramma NINA. NINA bevat Boskalis' visie op veiligheid en stelt welk veiligheidsgedrag de onderneming van haar medewerkers en onderaannemers verwacht. Het programma wijst mensen op hun eigen verantwoordelijkheid en moedigt hen aan om actie te ondernemen bij onveilige situaties.

**Onderhanden werk** Werken die per balansdatum nog niet zijn opgeleverd, waarvan echter een deel reeds is uitgevoerd.

**Ontmantelen** Het demonteren van een object.

**Orderportefeuille** De omzetwaarde van het nog te verrichten deel van verworven opdrachten.

**Rentabiliteit eigen vermogen** Nettoresultaat in % van het gemiddeld eigen vermogen.

**Rentabiliteit geïnvesteerd vermogen** Nettoresultaat + rentelasten langlopende leningen in % van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (eigen vermogen + langlopende leningen).

**RoRo (roll-on/roll-off) schip** Scheepstype met laadklep dat rollende lading zoals auto's, busjes, vrachtwagens of specifieke soorten rollende transporten vervoert.

**Rotsfragmentatie onder water** Het springen van harde materialen (rots, graniet) om bijvoorbeeld havens te verdiepen en vaarwegen vrij te maken.

**ROV** Remotely Operated Vehicle. Een onbemand robotisch duikvaartuig die op afstand (meestal vanaf een schip of platform) kan worden bestuurd.

**SHE-Q** Safety, Health, Environment & Quality.

**Sleehopperzuiger** Zelfvarend baggerschip dat haar eigen ruim kan laden met behulp van centrifugaalpompen. Het laden gebeurt met pijpen die over de bodem slepen terwijl het schip vaart. Sleehopperzuigers hebben het vermogen om het gebaggerde materiaal over grote afstanden te vervoeren. Het materiaal wordt gestort door het openen van klapdeuren in de bodem, door middel van *rainbowing* of wordt via een pijpleiding aan land gepompt.

**Snijkopzuiger** Een baggerschip dat baggert terwijl het vaartuig is verankerd met behulp van spudpalen of ankers. Bij deze techniek wordt krachtig snijden gecombineerd met zuigen. Een snijkopzuiger wordt met name daar ingezet waar de grond hard en compact is. Het gebaggerde materiaal wordt soms in beunschepen geladen maar meestal aan land gepompt via een persleiding.

**Solvabiliteit** Groepsvermogen in % van het balanstotaal (vaste activa + vlottende activa).

**Thuismarkt** Boskalis onderscheidt zich binnen het segment Baggeren van haar concurrenten door een thuismarktstrategie. Een thuismarkt heeft een lokaal commercieel gezicht, een eigen vloot en infrastructuur en weet zich gesteund door de financiële en technische kracht van de mondiale Boskalis-organisatie. Thuismarkten zorgen voor een stabiele stroom van opdrachten en de mogelijkheid om met aanverwante activiteiten extra marges te genereren.

**Topside** Opbouw van een offshore olieproductieplatform.

**Valpijpschip** Schip dat op grote diepte nauwkeurig steen kan deponeren. Het uiteinde van de valpijp wordt door middel van een plaatsbepalingssysteem tot op slechts enkele meters nauwkeurig boven het installatieniveau gepositioneerd. Vervolgens wordt het steen door de valpijp gevoerd, terwijl het schip over het af te storten gebied vaart. Deze toepassing wordt veelal bij de olie- en gasindustrie toegepast om de zeebodem voor pijpleidingen te egaliseren of om pijpleidingen af te dekken met steen. Het valpijpschip Seahorse kan optioneel uitgerust worden met een A-frame op het achterschip en een ROV (*Remotely Operated Vehicle*)-gestuurde grijper waarmee gebaggerd kan worden tot op 1.000 meter waterdiepte.

**Verricht werk** Uitgevoerde werkzaamheden voor een opdrachtgever in relatie tot een project en/of een servicecontract.

**Zware-ladingschip** Zie HTV schip.









Sleehopperzuiger  
Prins der Nederlanden


# MATERIEEL

## BAGGERMATERIEEL

	<b>Sleephopperzuigers</b>	<b>28</b>
	Capaciteit > 6.000 m <sup>3</sup>	11
	Capaciteit ≤ 6.000 m <sup>3</sup>	17

	<b>Snijkopzuigers</b>	<b>23</b>
	Capaciteit > 12.000 kW	4
	Capaciteit ≤ 12.000 kW	19

	<b>Backhoes</b>	<b>19</b>
	Lepelinhoud van 1,4 tot 24 m <sup>3</sup>	


	<b>Grijperkranen</b>	<b>15</b>
	Grijperinhoud van 1,2 tot 9,2 m <sup>3</sup>	

	<b>Overig baggermaterieel</b>	<b>20</b>
	baggermolen, milieuschijfcutter, bakkenzuigers, bodemzuigers, steenplaatser	

## OFFSHORE

	<b>Zware-ladingschepen (halfafzinkbaar)</b>	<b>22</b>
	Capaciteit tot 110.000 ton	

	<b>Valpijpschepen</b>	<b>2</b>
	Capaciteit van 17.000 tot 24.000 ton	


	<b>Diving Support Vessels</b>	<b>4</b>
	Lucht- en saturatieduikondersteuning, ROV-services	

	<b>Multipurpose/Kabellegschepen</b>	<b>3</b>
---	-------------------------------------	----------


	<b>Drijvende bokken</b>	<b>8</b>
	Capaciteit van 400 tot 5.000 ton	

## ZEESLEEPBOTEN EN ANCHOR HANDLING TUGS

	<b>Zeesleepboten</b>	<b>5</b>
--	----------------------	----------

	<b>Anchor Handling Tugs</b>	<b>20</b>
	van 70 tot 205 ton bollard pull	

## BAKKEN

	<b>Beunschepen</b>	<b>76</b>
	Capaciteit van 50 tot 3.800 m <sup>3</sup>	

	<b>Zeegaande laadpontons (halfafzinkbaar)</b>	<b>3</b>
	Capaciteit 21.000 ton	

	<b>Zeegaande laadpontons/ Floating Super Pallets</b>	<b>19</b>
	Capaciteit van 1.000 tot 14.000 ton	

	<b>Laadpontons binnen</b>	<b>55</b>
	Capaciteit van 100 tot 2.000 ton	

## VAARTUIGEN TOWAGE JOINT VENTURES

## VLETTEN, WERK- EN BEVOORRADINGSSCHEPEN

## DIVERSE VAARTUIGEN

De vermelde aantallen zijn inclusief de vaartuigen in aanbouw en vaartuigen van de (minderheids)deelnemingen inclusief de joint venture met KOTUG in oprichting. Naast het op deze pagina vermelde materieel beschikt het concern nog over een groot scala aan hulpmaterieel, zoals drijvende leidingen, lieren, pompen, draglines, hydraulische graafmachines, wielladers, dumpers, bulldozers, mobiele kranen, mobiele landboorinstallaties, zandpaalinstallaties, vulinstallaties voor oeverbekleding, vaste walleidingen en een breed spectrum aan bergingsmaterieel, waaronder brandbestrijdings-, duik- en anti-vervuilingsmaterieel.

De Taklift 4 met de accommodatie van de Giant 7 in de takels.



---

# COLOFON

## Samenstelling en coördinatie

Koninklijke Boskalis Westminster N.V.  
afdeling Corporate Communications  
afdeling Group Controlling

[www.boskalis.com](http://www.boskalis.com)

Foto op pagina 37: EEW SPC-Andreas Duerst, Studio 301

Foto op pagina 38: Marine Nationale de France



**Koninklijke Boskalis Westminster N.V.**

Rosmolenweg 20  
Postbus 43  
3350 AA Papendrecht

royal@boskalis.com  
T 078 6969000  
F 078 6969555

[www.boskalis.com](http://www.boskalis.com)

