

2024

in beeld, woord
& cijfers

 VolkerWessels

CONTENT

- [2](#) VAN DE RAAD VAN BESTUUR
- [4](#) OVER VOLKERWESSELS
- [6](#) IN ÉÉN OOGOPSLAG
- [8](#) STRATEGIE
- [16](#) FINANCIËLE RESULTATEN
- [18](#) VEILIGHEID
- [22](#) DUURZAAMHEID
- [39](#) INTEGRITEIT
- [41](#) BIJZONDERE PROJECTEN

DIVISIES

- [66](#) NEDERLAND BOUW & VASTGOEDONTWIKKELING
 - [70](#) NEDERLAND INFRASTRUCTUUR
 - [74](#) VERENIGD KONINKRIJK
 - [78](#) NOORD-AMERIKA
 - [82](#) DUITSLAND
-
- [96](#) KENGETALLEN [SAMENVATTING]

2024

in beeld, woord
& cijfers

WELKOM IN DE WERELD VAN VOLKERWESSELS

VolkerWessels heeft in 2024 sterk gepresteerd en meer focus in haar activiteiten aangebracht door de verkoop van het cluster Energie, Telecom en Technische Installaties (ETT). Alle divisies hebben het afgelopen jaar positief bijgedragen aan het bedrijfsresultaat; de continue aandacht voor selectief aannamebeleid, contractmanagement en marge heeft ook in 2024 geleid tot een verdere verbetering van onze resultaten.

In september 2024 hebben wij de verkoop van het ETT-cluster aan Triton Partners afgerond. Als gevolg hiervan richten wij ons nu volledig op onze bouw en vastgoedontwikkeling- en infrastructuur-activiteiten in Nederland, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Noord-Amerika.

Door de verder dalende inflatie heeft de ECB haar monetair beleid in 2024 versoepeld en vier renteverlagingen doorgevoerd, om uiteindelijk in december uit te komen op een beleidsrente van 3%. Dit beleid vertaalde zich in lagere kapitaalmarktrentes over 2024 en gecombineerd met de inhaalslag in de loonontwikkeling had dit een gunstig effect op de Nederlandse woningmarkt. Wij zien een toenemende vraag naar woningen van ons MorgenWonen-label als oplossing voor betaalbaar wonen. In Duitsland zijn de effecten van de gedaalde rente veel minder voelbaar als gevolg van de structurele uitdagingen in de Duitse economie.

Onze Infra-bedrijven in binnen- en buitenland presteerden sterk als gevolg van goede ontwikkelingen in hun respectievelijke markten en hun focus op selectieve contractering. Met name in Nederland zien wij een flinke vraag naar ons vakmanschap als gevolg van het bereiken van het einde van de levensduur van bestaande infrastructuur. Ondanks het feit dat in het Verenigd Koninkrijk het grote project High Speed 2 ten einde loopt, blijft er ruim voldoende aanbod van werk in de markt.



Ook in 2024 hebben we vervolg gegeven aan de herkenbaarheid van onze bedrijven en is er ingezet om onze positie op de arbeidsmarkt verder te verbeteren. Wij verwijzen in het kader hiervan naar onze website www.volkerwessels.com/nl/over-ons/de-toekomstmakers.

VolkerWessels is goed voorbereid op de aangekondigde handhaving van wet- en regelgeving op het gebied van zzp'ers door onze samenwerking met Flexx B.V. Ons beleid is erop gericht om op cruciale posities in ons bedrijf te werken met "eigen mensen"; dit beleid zal in 2025 verder worden geïntensiveerd.

Op het gebied van duurzaamheid zetten wij belangrijke stappen om onze CO₂-uitstoot verder te verminderen. Door de verkoop van het ETT-cluster hebben wij onze CO₂-uitstoot in 2019 gecorrigeerd. Hiermee is de vergelijkbaarheid van de cijfers door de jaren heen gegarandeerd. Onze CO₂-uitstoot (scope 1 en 2) is met 34% afgenomen t.o.v. peiljaar 2019. Het is onze ambitie om samen met onze opdrachtgevers en partners te werken aan een onderneming die in 2030 emissievrij kan opereren. Op www.emissievrij2030.nl hebben wij aangegeven op welke wijze wij dit verwachten te realiseren.

Hoewel we mooie stappen zetten op het gebied van social return, lopen we hier iets achter op onze eigen doelstelling. Komend jaar zullen we er daarom op aansturen dat meer gebruik wordt gemaakt van ons leer-werkbedrijf VolkerWessels Inclusief en initiatieven als de TalentHub.

In 2024 zijn wij helaas geconfronteerd met twee ongevallen waarbij een eigen medewerker en een medewerker van een onderaannemer zijn overleden. Onze gedachten gaan uiteraard uit naar de nabestaanden, familie, vrienden en collega's. Beide ongevallen worden diepgaand onderzocht en zijn gedeeld met de sector om mogelijke herhaling te voorkomen. Het aantal ernstige ongevallen in 2024 kwam uit op 18, tegen 17 in 2023. Onze IF-rate in Nederland is in 2024 verder gedaald naar 2,2 (2023: 2,5). Vanzelfsprekend blijven onze inspanningen erop gericht het aantal ernstige ongevallen terug te brengen naar nul.

In financieel opzicht leverde VolkerWessels een sterke prestatie over 2024. Het nettoresultaat in 2024 steeg naar € 766 miljoen (2023: € 205 miljoen), voornamelijk beïnvloed door de winst van de verkoop van het ETT-cluster. Het nettoresultaat van 2023 werd positief beïnvloed door de verkoop van onze Belgische energieactiviteiten. Het onderliggende resultaat in 2024 steeg ten opzichte van 2023 en de meeste divisies laten hogere resultaten zien. De solvabiliteit steeg licht naar een ratio van 23,5% en onze netto kaspositie steeg naar een bedrag van € 247 miljoen per 31 december 2024.

Eind 2024 is bekendgemaakt dat J.A. de Ruiter per 7 maart 2025 terugtreedt als voorzitter van de Raad van Bestuur. Vanaf die datum bestaat de Raad van Bestuur uit de heren A. Vos (CEO), R. Leijnse (CFO) en D. Boers (lid). De heer de Ruiter zal vanaf 7 maart zitting nemen in de Raad van Commissarissen van de vennootschap.

Op deze plaats willen wij al onze medewerkers wederom dankzeggen voor hun inzet en motivatie in het afgelopen jaar. De kracht van VolkerWessels zit nadrukkelijk in onze mensen die iedere dag weer de toekomst maken!

De Raad van Bestuur

Alfred Vos, Jan de Ruiter, Richard Leijnse, Dick Boers



OVER VOLKERWESSELS

VolkerWessels is een toonaangevende, internationale onderneming met focus op bouw en infrastructuur. Het bedrijf is actief in Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Noord-Amerika en Duitsland, en heeft in totaal meer dan 120 verschillende werkmaatschappijen.

VolkerWessels draagt actief bij aan belangrijke maatschappelijke thema's zoals de bouw van woningen om het woningtekort te verhelpen, gebiedsontwikkeling, watermanagement, veiligheid en defensie, de vervanging van verouderde infrastructuur, het vormgeven en faciliteren van de energietransitie, connectiviteit en het klimaatadaptief maken van onze steden en natuur. VolkerWessels speelt een sleutelrol in de samenleving met vakmanschap, projecten en diensten die duurzaam bijdragen aan de leefomgeving.

Eén van de unieke eigenschappen van VolkerWessels is het decentrale bedrijfsmodel. Elke werkmaatschappij is verantwoordelijk voor de eigen operatie en strategie, binnen de kaders die vanuit de groep worden meegegeven. Bijna alle werkmaatschappijen in Nederland zijn te herkennen aan hetzelfde beeldmerk, gevolgd door de naam. Dit stelt ons in staat om te laten zien wat we in huis hebben en dat de werkmaatschappijen gezamenlijk één krachtig concern vormen.

Dankzij deze opzet hebben de werkmaatschappijen veel vrijheid om te ondernemen en eigenaarschap te tonen. Ze hebben een sterke lokale focus en staan daardoor dicht bij hun klanten. De organisatie is plat en toegankelijk. Medewerkers krijgen de ruimte om kansen na te jagen en onderwerpen proactief op te pakken.

KERNWAARDEN

Alles wat we doen bij VolkerWessels doen we op basis van onze drie kernwaarden: veiligheid, duurzaamheid en integriteit. Deze waarden zijn altijd en overal van toepassing, van de boardroom tot de cementmixer, en zijn onze 'licence to operate'.

VEILIGHEID

1. Het creëren en monitoren van een cultuur waarin veilig werken vanzelfsprekend is. We werken veilig of we werken niet.
2. Iedere collega is zich bewust van de noodzaak om veilig te werken en is bevoegd om anderen hierop aan te spreken. We hebben 13.000 veiligheidsleiders.
3. Iedereen draagt gezamenlijk zorg voor elkaars veiligheid, is alert op gevaar en werkt systematisch aan het voorkomen van incidenten. Zo zorgen we ervoor dat iedereen elke dag weer veilig thuis komt.

DUURZAAMHEID

1. We werken samen aan een klimaatneutrale, circulaire en gezonde gebouwde omgeving, zowel in onze bedrijfsvoering als in projecten.
2. Onze ambitie is om in 2030 volledig emissievrij te opereren.
3. Onze ambitie is om een goede werkgever te zijn, de omgeving te versterken, de gezondheid van mensen te verbeteren en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen te bieden om te integreren in onze organisatie.

INTEGRITEIT

1. Integer handelen is een voorwaarde om te mogen werken.
2. We verwachten van iedereen in alle bedrijven en in alle niveaus om een houding van integriteit en professionaliteit op het werk te tonen.
3. We verwachten hetzelfde van onze ketenpartners en onderaannemers.



MAKEN.

Dat is dromen werkelijkheid laten worden.
Door verrassende oplossingen te bedenken.

En altijd te gaan voor iets beter.
Bijvoorbeeld een betere woon- en werkplek mogelijk maken,
of bouwen van een nieuwe generatie duurzame wegen.

Maken is doen.
Maar vooral ook: denken.
Vooruitdenken.
Een kantoor creëren waar iedereen in de stad plezier van heeft.
En nog veel meer.

Maken is schone energie mogelijk maken,
voor een betere kwaliteit van leven.

Maken is het onmogelijke mogelijk maken.
Met circulaire oplossingen voor de groeiende berg plastic.

Wie maakt, geeft vorm aan de toekomst.
Dat doen we voor iedereen. Daarom gaan we altijd
voor een fijne en betaalbare leefomgeving.

Waar in volgende generaties gezond en gelukkig kunnen wonen,
werken, sporten en ontspannen... leven!

De toekomst maken. Dat doen we nu.
En al generaties lang. Vóór generaties.

13.000 specialisten die de krachten bundelen.
Als één groot team.

WIJ ZIJN VOLKERWESSELS.
WIJ ZIJN MAKERS.

DE TOEKOMSTMAKERS.



IN ÉÉN OOGOPSLAG

De cijfers hebben betrekking op 2024, behalve waar anders aangegeven.



* Percentage omzet

Omzet

€ 6,0 miljard
2023: € 5,7 miljard

Orderportefeuille

€ 8,3 miljard
2023: € 7,4 miljard

EBT-marge

2,9%
2023: 3,3%

EBT

€ 177 miljoen
2023: € 188 miljoen

CO₂-emissies per miljoen euro omzet in kiloton (NL)**

64
2023: 64

Afvalscheidingspercentage (NL)**

97%
2023: 95%

IF-rate (NL)**

2,2
2023: 2,5

Social return score (NL)**

1,4%
2023: 1,4%

Ondernemingen

120+

Vakbekwame medewerkers

~13.000

Opdrachtgevers

~8.000

Projecten per jaar

~20.000

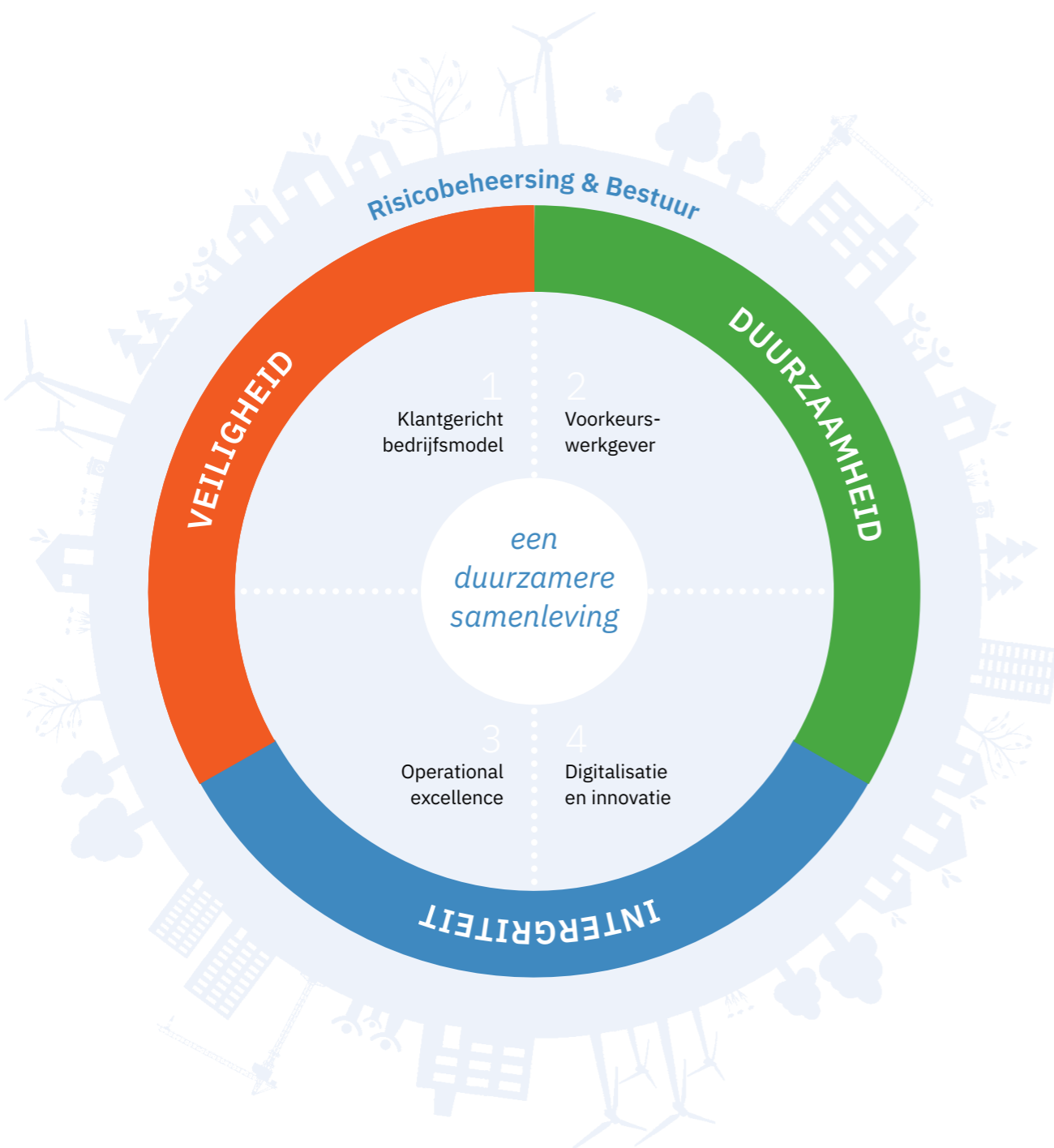
** De duurzaamheidscijfers van het Verenigd Koninkrijk, Noord-Amerika en Duitsland zijn te vinden op bladzijde 74, 78 en 82.



STRATEGIE

Bouwen aan een toekomstbestendige wereld

VolkerWessels is een trots én financieel gezond familiebedrijf met een lange historie. De oplossingen die wij realiseren voor wonen, werken en mobiliteit, gaan een leven lang mee. We denken niet in jaren, maar in generaties.



STRATEGISCHE FOCUS

VolkerWessels heeft een evenwichtige portefeuille van activiteiten op het gebied van bouw, vastgoedontwikkeling en infrastructuur. Daarbij blijft de focus onverkort op onze vier thuismarkten: Nederland, Verenigd Koninkrijk, Noord-Amerika en Duitsland. Om de prestaties in onze markten verder te verbeteren, richten we ons op vier strategische prioriteiten, zoals hierna uiteengezet. Naast deze kernprioriteiten staan risicomanagement en governance centraal in onze strategie.

1. Klantgericht bedrijfsmodel

We hechten veel waarde aan onze grote basis van kleine projecten, naar ons bedrijfsmodel van lokaal ondernemerschap. Dit model zorgt voor een goed inzicht in de klantbehoefte, kennis van de lokale marktomstandigheden, de mensen en de projecten.

VolkerWessels vult dit werk aan met (grotere) multidisciplinaire projecten. Hierin kunnen we excelleren door de kennis en expertise te delen en samen te werken binnen het VolkerWessels-concern. De natuurlijke voorkeur van VolkerWessels gaat uit naar relatie-gedreven opdrachtgeverschap. Hiermee bedoelen wij dat opdrachtgever en opdrachtnemer heldere verwachtingen hebben bij aanvang van het project en begrip voor elkaars situatie hebben op het moment dat onvoorziene situaties zich voordoen.

VolkerWessels koestert haar klanten. Onze klanten hechten veel waarde aan onze betrouwbaarheid, betrokkenheid, kwaliteit en vakmanschap in de producten en diensten die wij leveren. De leden van de Raad van Bestuur, directies en middenmanagement hebben intensief één-op-één contact met klanten. Ook werken we samen met onze klanten en partners in ons streven naar een gezonde bedrijfsvoering die in 2030 emissievrij is. Deze relaties, gebaseerd op onderling vertrouwen, hebben tot een aantal nieuwe, langdurige samenwerkingen geleid die een sterk fundament vormen om onze ambities voor de toekomst te kunnen realiseren.

Het is onze gezamenlijke opdracht en verantwoordelijkheid om zowel ons bedrijf als de wereld mooier, sterker en toekomstbestendiger over te dragen aan de volgende generaties.

Aangezien de vraagstukken van verduurzaming en kwaliteit van de leefomgeving zo verweven zijn, is het niet logisch ze los van elkaar op te pakken. We combineren deze uitdagingen en zien ze als een kans voor innovaties met een grote maatschappelijke meerwaarde. Zo wordt het gemakkelijker om op grote schaal oplossingen te bedenken voor klimaatadaptatie, de energietransitie en circulair bouwen.

Wij zijn ervan overtuigd dat we met onze diverse portefeuille van projecten, onze mix van activiteiten in de vier thuismarkten en onze basis van vele kleine projecten, een grote bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij. Om optimaal te blijven presteren en kansen te benutten, richten we ons op innovatie, verduurzaming, industrialisatie en digitalisatie. Gerichte overnames zijn een vast onderdeel van deze strategie.

De oplossingen die wij realiseren voor wonen, werken en mobiliteit, gaan een leven lang mee

Bij alles wat we doen, houden we onze kernwaarden scherp in het vizier: veiligheid, duurzaamheid en integriteit.



2. Voorkeurswerkgever

De medewerkers van VolkerWessels vormen de basis van onze onderneming. VolkerWessels wil de beste medewerkers aantrekken en behouden, zodat we een sterke, toekomstbestendige onderneming kunnen overdragen aan volgende generaties. Vakmanschap is onze belangrijkste focus. We bieden ontwikkeltrajecten voor alle disciplines zodat het mogelijk is om bij verschillende ondernemingen binnen VolkerWessels en in verschillende markten ervaring op te doen. Hiervoor richten wij ons op inspirerend leiderschap dat een cultuur van transparantie, samenwerking, ondernemerschap, diversiteit, vakmanschap en prestatie-management neerzet. Zo wil VolkerWessels de voorkeurswerkgever zijn en blijven.

VolkerWessels is continu bezig om werknemers door te laten groeien, breder inzetbaar te maken en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt meer kansen te geven. Werken en leren, dat gaat bij VolkerWessels hand in hand.

De VolkerWessels Vakschool verzorgt (mbo) opleidingen, cursussen en trainingen om ervoor te zorgen dat de kennis en kunde van onze mensen blijft aansluiten bij de vraag van de markt. Verscheidene werkmaatschappijen werven zij instromers met een diverse achtergrond en laten hen door de VolkerWessels Vakschool opleiden tot vakspecialisten in veelgevraagde en toekomstbestendige vakgebieden.

We hebben ook een eigen opleidingscentrum, de VolkerWessels Academy, dat modulaire opleidingsprogramma's aanbiedt met een sterke focus op projectmanagement en leiderschapsontwikkeling. Ook heeft de VolkerWessels Academy eigen opleidingsmodules gericht op specifieke disciplines (zoals het Financial Development Program).

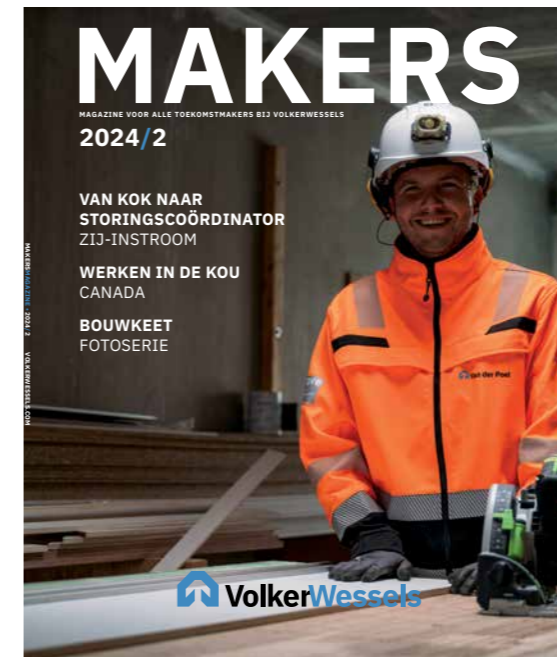
VolkerWessels Inclusief (ons leer-werkbedrijf) begeleidt mensen die wat extra hulp nodig hebben om een plek in te nemen op de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld mensen met een uitkering of statushouders die aan de slag willen in de bouw- of infrastructuurbranche, maar die daarvoor niet de juiste startkwalificaties hebben. Of mensen met een technische achtergrond, op praktisch of theoretisch niveau, die zich willen laten bijscholen om een functie te vervullen bij VolkerWessels en mensen die vanuit een ander beroep of andere branche willen overstappen naar onze sector.



In nauwe samenwerking met de VolkerWessels Vakschool en Academy leiden we ze met een maatwerkprogramma op tot volwaardige vakmensen. Op alle vlakken, van betontimmerman of elektromonteur tot calculator of uitvoerder binnenstedelijke bouwprojecten. Wij streven ernaar meer diversiteit in onze onderneming te krijgen en te behouden. Dat doen we door in onze recruitmentprocessen diverse collega's te betrekken, talenten persoonlijk aan te spreken en te begeleiden. Eenmaal aan boord stimuleren we dat onze talenten zich verder ontwikkelen met behulp van voornoemde scholingsprogramma's op maat.



In 2024 is de merkcampagne De Toekomstmakers verder uitgebreid in online en offline uitingen. Het interne personeelsblad dat twee keer per jaar wordt uitgegeven is in lijn gebracht met ons merkverhaal en heet voortaan Makers Magazine, voor alle toekomstmakers bij VolkerWessels.



Merkverhaal

VolkerWessels is in 2021 gestart met het ontwikkelen van haar merkverhaal om bekender te worden bij het Nederlands publiek, bij de huidige medewerkers én bij toekomstige medewerkers.

VolkerWessels is één van de grootste merken van Nederland – met een grote impact op de maatschappij. In 2023 hebben wij de transitie gemaakt van losse werkmaatschappijen die leidend zijn in hun specialisme in de bouw, naar een merk dat de toekomst van Nederland vormgeeft. Eén sterk merk, zonder de identiteit van de werkmaatschappijen te verliezen. Eén overkoepelend verhaal, zonder de trots van de werkmaatschappijen over het hoofd te zien. Sterker nog: door juist gebruik te maken van de trots.

Het merkverhaal van VolkerWessels is samen met de visie en missie van VolkerWessels in het merkmanifest vastgelegd. Hierin benadrukken we het vakmanschap van onze mensen, die de krachten bundelen en projecten maken die ervoor zorgen dat huidige en toekomstige generaties gezond kunnen leven, wonen en werken.

We gebruiken de corporate identiteit als platform waar werkmaatschappijen hun eigen naam behouden en bijdragen aan het merk VolkerWessels. Elke werkmaatschappij neemt haar rol in het grote overkoepelende verhaal: De Toekomstmakers. Een merk waar professionals zich graag bij aansluiten. Zo benadrukken we de kracht van het lokale ondernemerschap en vakmanschap met de kracht van een sterke, overkoepelende organisatie en identiteit.

De website werkenbijvolkerwessels.nl waarop alle werkmaatschappijen zich presenteren en hun vacatures tonen, is na de volledige vernieuwing in 2023 verder geoptimaliseerd en verrijkt in 2024. In 2024 is gestart met de vervanging van het Applicant Tracking System, zodat onze recruiters, HR-medewerkers en ons management efficiënter kandidaten kunnen koppelen aan openstaande vacatures en hen persoonlijk begeleiden in het proces.

Er zijn online campagnes gevoerd om schaarse doelgroepen te informeren over de mogelijkheden bij VolkerWessels. Verhalen over een diversiteit aan medewerkers, projecten, stages, sponsoring- en sportactiviteiten zijn met vlogs, video en fotografie in beeld gebracht en trekken de juiste kandidaten naar het platform en daarmee naar onze bedrijven. De focus ligt hierbij steeds meer op de realisatielij. Zo wordt VolkerWessels gepositioneerd als voorkeurswerkgever.



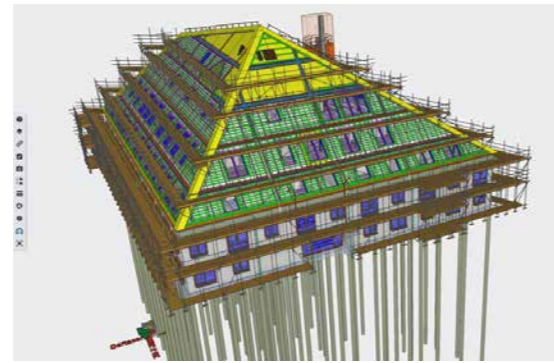
Jong VolkerWessels

Iedereen die 35 jaar of jonger is en in dienst is van VolkerWessels, kan lid worden van Jong VolkerWessels; een netwerkclub voor en door jonge professionals. Deze groep wisselt kennis, ideeën en ervaringen uit, werkt aan uitdagende vraagstukken op concernniveau en organiseert inspirerende projectbezoeken en seminars. Met Jong VolkerWessels stimuleren we jonge professionals te bouwen aan een netwerk binnen én buiten ons concern. In 2024 had Jong VolkerWessels 620 enthousiaste leden en zijn er voor en door haar leden 26 activiteiten georganiseerd door heel Nederland. Een van de hoogtepunten hiervan was het jaarlijkse Raad van Bestuur event waar 180 jongeren bijeen kwamen in het Rijksmuseum, om het gesprek met onze bestuurders aan te gaan.



3. Operational excellence

VolkerWessels biedt projecten van hoge kwaliteit op het gebied van ontwerp, voorbereiding, uitvoering, service en onderhoud. We hebben alle competenties in huis die hiervoor nodig zijn. Het selectief aannemen van projecten in lijn met onze competenties is key. Op deze wijze optimaliseren we de waarde voor onze opdrachtgevers en minimaliseren we faalkosten. We investeren intensief in expertise en tools voor het verbeteren van de manier waarop we projectbeheersingsgegevens en inzichten gebruiken. Door gebruik te maken van de schaalvoordelen en door te leren over meerdere projecten heen (evalueren en verbeteren), kunnen we beter sturen op kosten, tijd, risico's en veilige projecten. Daarnaast industrialiseren we onze processen door het prefabriceren en standaardiseren van componenten. Zo blijven we onderscheidend in het opleveren van onze unieke projecten. Hierdoor ontstaat een continu operationele verbetercyclus die de sleutel is tot ons toekomstige succes.



Net als in 2023 heeft het verbeteren van operational excellence in 2024 geleid tot een reductie van faalkosten. BIM en het op LEAN-geïnspireerde groepsprogramma Samen Slimmer Bouwen dragen bij aan de operational excellence die wij nastreven. Een belangrijke factor bij de verdere reductie van faalkosten is het vroegtijdig betrekken van contractmanagement en uitvoering bij het (tender)proces, de bouwer dicht bij de ontwikkelaar en het blijven evalueren van de risico's. Ook speelt digitalisatie een steeds grotere rol om het maximale uit onze mensen, data en systemen te halen. Dit doen we om de klantwaarde te verhogen, de kosten te reduceren en de projectbeheersing te verbeteren.

Veel van onze stappen in operational excellence hebben ook een significante duurzaamheidsimpact. Onze nieuwe en doordachte logistieke processen zoals de BouwHub, vermindert het aantal verkeersbewegingen, zeker bij projecten in stadscentra. Bovendien verhoogt een gestroomlijnde logistiek de arbeidsproductiviteit, omdat collega's en onderaannemers zich volledig kunnen concentreren op hun kerntaak. We hebben recentelijk geïnvesteerd in ons materieel. Hierbij zijn belangrijke keuzes gemaakt om niet alleen te elektrificeren maar ook de efficiëntie in uitvoering te verhogen door bijvoorbeeld meer te automatiseren of te robotiseren. Een voorbeeld hiervan is de omgebouwde ARA-asfaltcentrale, die nu niet alleen aan de strengste uitstootnormen voldoet, maar ook grotere concentraties asfalt kan recyclen en energie-efficiënter kan produceren.

Contractmanagement is een ander belangrijk aspect van grote geïntegreerde projecten. Contracten worden steeds complexer en voor geïntegreerde multidisciplinaire projecten is steeds meer kennis van zaken nodig. Dit biedt kansen om ons te onderscheiden, maar betekent ook dat we wendbaar moeten zijn en ons constant moeten aanpassen aan deze marktrealiteit. We merken dat de kennis van de contracten door de mensen in de uitvoering toeneemt. Dit geeft ons de ruimte om sneller te schakelen met onze klanten en helpt ons in onze ambitie om projecten te managen met nog meer effectiviteit, efficiency en discipline.



Geluidsschermen



4. Digitalisering en innovatie

VolkerWessels wil vooroplopen in verandering om onze leidende rol in de markt te behouden. We zetten in op digitalisatie door meer data-gedreven te werken, samenwerking met onze technologiepartners, het ontwikkelen van apps, efficiënte ondersteuning voor dataopslag in de cloud, een snel netwerk, directe toegang tot de relevante applicaties en de juiste beveiliging. Daarnaast focussen wij op het continu laten leren van onze medewerkers over onze steeds meer geharmoniseerde processen en bijbehorende tooling.

Wij geloven dat de sector de komende jaren meer zal veranderen dan in het verleden, zowel in wat we maken als in hoe we het maken. Duurzaamheid en de energietransitie zijn bijvoorbeeld belangrijke aanjagers van deze verandering en digitalisering is hiervoor een randvoorwaarde. Om de groei van nieuwe activiteiten te stimuleren, richten we ons op het versnellen van de identificatie, ontwikkeling en opschaling van onze innovaties. We streven ernaar innovaties in ons werk te implementeren waar het vanuit economisch- en duurzaamheids-oogpunt zinvol is.

1. PROJECTINNOVATIES:

Ook in 2024 hebben we een aantal innovatieve oplossingen geïmplementeerd in onze projecten en producten om beter aan te sluiten bij de behoeften van onze klanten. Voorbeelden zijn onze geluidsschermen van basaltvezel langs de A10 (vermindering van milieu-impact), onze Cold Asphalt Recycling Train voor wegenbouw, Wonderwoods (twee iconische torens in de binnenstad van Utrecht met daarin geïntegreerd een verticaal bos van 300 bomen en 75.000 planten), CubeHouse (eerste hybride-houtkantoor gelegen aan de Zuidas, Paris Proof, Well-gold gecertificeerd en met Breathe Spaces), Smart Sustainable Infra Solutions (slimme verkeerslichten) en opschaling van ons MorgenWonen-concept voor industriële woningbouw.

2. PROCESINNOVATIES:

We hebben meerdere (digitale) innovaties geïmplementeerd in onze werkprocessen om de kwaliteit van onze producten te verbeteren, het uitvoeringsproces te stroomlijnen en de (klant)waarde te optimaliseren. Voorbeelden zijn de implementatie van HoloLens (mixed reality die vroege betrokkenheid van klanten en visualisatie van veranderingen mogelijk maakt), IoT-integratie in de bouwprocessen (gericht op asset tracking en logistiek), robothonden ("Spot") op de bouwplaats om moeilijk bereikbare gebieden te inspecteren of te identificeren en het gebruik van Artificial Intelligence bij data-interpretatie, repetitief ontwerp en optimalisatie van aanbestedingen.

Om de duurzaamheidsuitdagingen van emissievrij, circulair en natuurinclusief bouwen aan te gaan, hebben we geïnvesteerd in de elektrificatie van machines, waaronder zwaar materieel zoals de eerste elektrische rupskraan. Ook werken we hard aan nieuwe vormen van energie die onze machines kunnen aandrijven. Dat doen we bijvoorbeeld door bij het bouwproces te experimenteren met nieuwe energietechnologie zoals waterstofbrandstofcellen.

VolkerWessels investeert continu in het ontwikkelen en opleiden van onze eigen mensen. Zeker ook op het gebied van de snelle technologische ontwikkelingen en digitalisering. Het structureel verbeteren van de proces- en informatiebeheersing op onze (onderhouds-)projecten en integraal samenwerken rond ons digitale projectendossier speelt een sleutelrol. Zodoende hebben wij te allen tijden onze informatiehuishouding op orde en kunnen we voldoen aan de wettelijke verplichtingen inzake de Wet Kwaliteitsborging, EU-CSR en archivering.

Wij kunnen hiermee ook ons lerend vermogen vergroten, meer processen automatiseren en onze klanten en asset-eigenaren voorzien van data. Door sterk in te zetten op digitaal ontwikkelen, bouwen en beheren, kunnen wij onze overall performance verbeteren. Daarbij maken we gebruik van innovatieve werkmethoden op basis van digital twins, materiaalpaspoorten, robotisering, (real time) sensor- en machinedata en kunstmatige intelligentie. Dit alles zonder een situatie waarin schade, verstoring of uitval ontstaat en gebruikers niet meer in een digitaal systeem kunnen werken.

We zijn doorggegaan met het versterken van het ERP-landschap, zodat de divisies zowel binnen als buiten efficiënter kunnen werken. Hiermee kunnen we ook de kwaliteit van, het inzicht in en het gebruik van gegevens verbeteren.

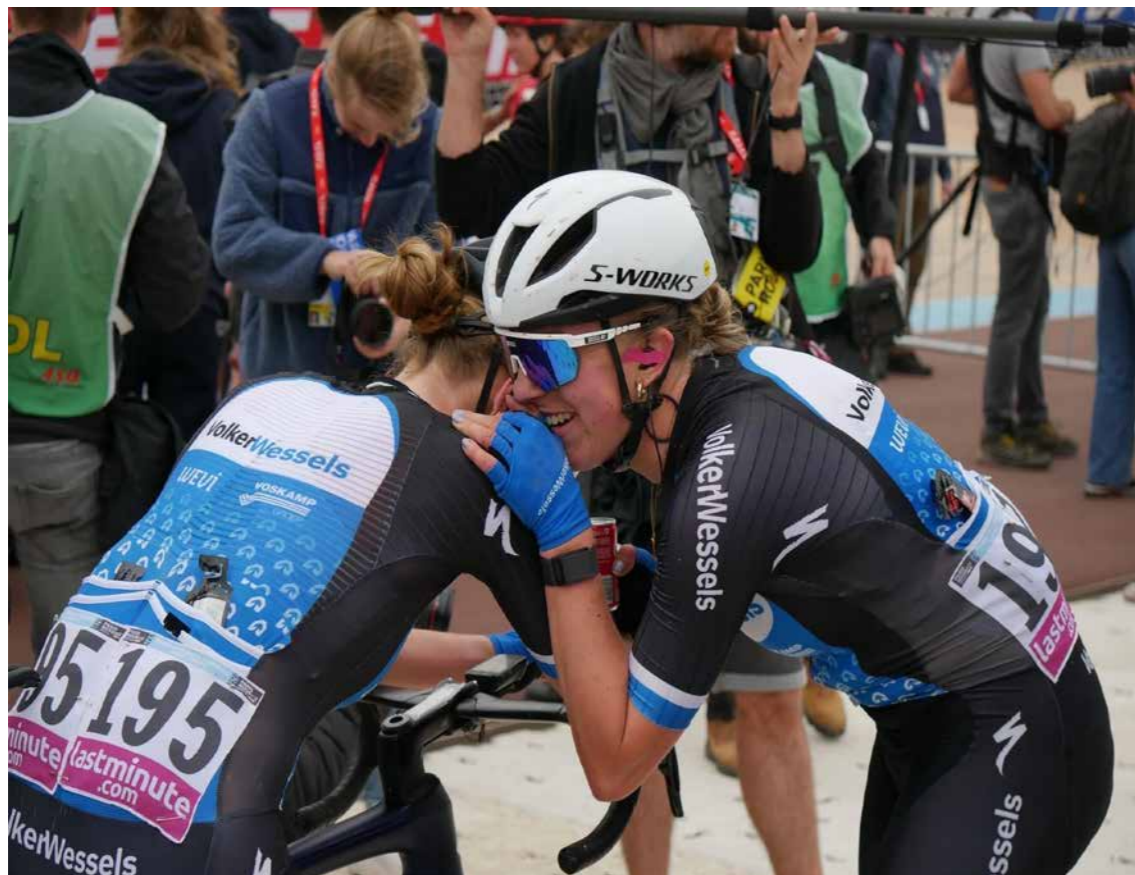
Informatiebeveiliging, cybersecurity en privacy zijn thema's binnen VolkerWessels met topprioriteit. De sector onderkent de grote uitdagingen waarbij de afhankelijkheid van de keten steeds meer aandacht vraagt. Deze uitdagingen hebben geleid tot een steviger centrale informatiebeveiligingsorganisatie. Deze organisatie richt zich op deze vraagstukken, ook op de beveiliging van OT-objecten. Conform ISO27001 voeren onze divisies en werkmatschappijen risicomanagement-activiteiten uit, die ze borgen in een tool voor Governance, Risk en Compliance.



Aanvullend is het van belang onze medewerkers bewust te maken van de verschillende dreigingen voor ons bedrijf. Hiervoor zetten we middelen in als communicatie, testen en webinars en we hebben ook aandacht voor de ontwikkelingen binnen AI. Medewerkers wordt gevraagd mogelijke incidenten direct te melden. Het Meldpunt VolkerWessels is verder geoptimaliseerd, zodat onze informatiebeveiligingsexperts hier passend op kunnen reageren. Net als op verdachte situaties binnen ons netwerk en systemen, waarop we actief monitoren.

MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

Binnen VolkerWessels zijn we voortdurend bezig met de maatschappij en onze rol daarin. Als werkgever zijn we ons niet alleen bewust van onze verantwoordelijkheid voor onze 13.000 medewerkers maar ook van de impact die we met onze werkzaamheden hebben op de leefbaarheid van Nederland als geheel.



Als familiebedrijf zijn we er voor generaties lang en kennen we onze plicht om dit weloverwogen goed te doen. In onze werkzaamheden betreft dat onder meer de wijze waarop we bouwen. Zoeken naar toepassingen waardoor we erin slagen niet alleen snel en betaalbaar, maar ook duurzaam te bouwen. Ook streven we ernaar dat we de woon- en werkomgeving zo groen mogelijk kunnen ontwikkelen door bijvoorbeeld het planten van tiny forests rondom (woning-)bouwprojecten. Slechts één van de talloze voorbeelden waarbij we ons nadrukkelijk inzetten met het oog op leefbaarheid.

Naast onze blik op onze eigen werkzaamheden en de maatschappelijke impact die we daarmee maken, kijken we ook nadrukkelijk naar de wijze waarop we andere doelen kunnen ondersteunen. Zo richten onze sponsoractiviteiten zich op thema's als talentontwikkeling en technologische innovaties. Omdat we het belangrijk vinden dat iedereen in Nederland een gezonde toekomst heeft, zijn we partner van Reggeborgh Foundation. Dit partnership stelt ons in staat een belangrijke bijdrage te leveren aan de gezondheidsbevordering van de maatschappij. Zo ondersteunt de Foundation (academische) ziekenhuizen bij diverse wetenschappelijke onderzoeken. Deze onderzoeken lopen vaak meerdere jaren en wij volgen de ontwikkelingen op de voet. De Foundation steunt ook een aantal initiatieven op het gebied van maatschappelijk welzijn en sport. Wij zijn van mening dat sport gezond is en dat sport voor iedereen toegankelijk moet zijn, van jong tot oud. Zowel voor topsporters, amateursporters als mensen met een beperking. Via het partnership met Reggeborgh Foundation investeert VolkerWessels substantieel in deze missie.



RISICOBEBEERSING & BESTUUR

De risicomanagement- en governance-processen van VolkerWessels zorgen ervoor dat de ondernemingen bij het uitvoeren van projecten een gedisciplineerde aanpak hanteren die gebaseerd is op een zorgvuldige budgettering en projectselectie. Onze governance is gericht op het waarborgen van de naleving van interne procedures, wet- en regelgeving en de bescherming van activa en informatie.

Wij zijn ervan overtuigd dat de informele kant van risicomanagement net zo belangrijk is als de formele. Deze zogenaamde 'soft controls' door de actieve betrokkenheid van VolkerWessels' medewerkers en managementteams zorgt ervoor dat wanneer projectomstandigheden veranderen of zich onverwachte gebeurtenissen voordoen, eventuele nieuwe risico's ook eerder worden signaleerd en opgelost. De informele beheersing hangt nauw samen met het klantgerichte bedrijfsmodel van VolkerWessels en is gebaseerd op ondernemerschap, persoonlijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid.

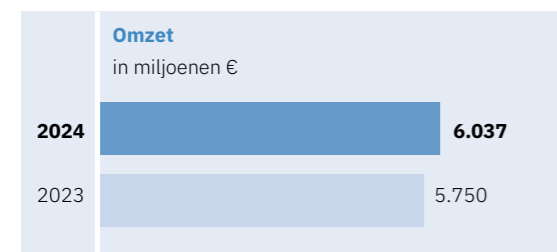


FINANCIËLE RESULTATEN

In financieel opzicht leverde VolkerWessels een sterke prestatie over 2024. Het onderliggende resultaat in 2024 steeg ten opzichte van 2023 en de meeste divisies laten hogere resultaten zien, dankzij de aanhoudende sterke vraag in een aantal sectoren waarin we actief zijn, een selectieve contractbenadering en onze focus op risico- en contractmanagement. Het nettoresultaat is gestegen, voornamelijk beïnvloed door de winst van de verkoop van het ETT-cluster.

Omzet

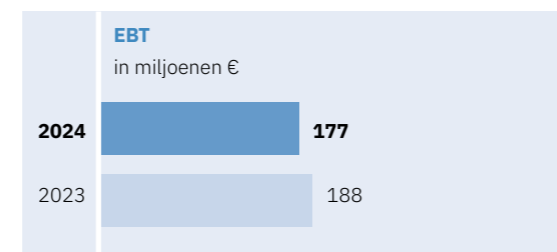
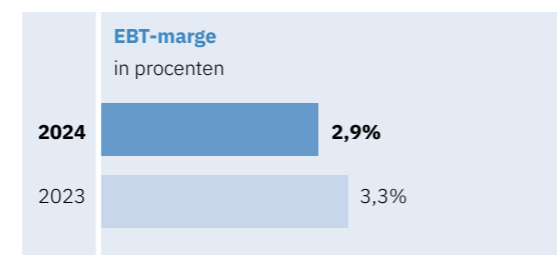
De omzet is in 2024 gestegen met 5,0% naar € 6.037 miljoen vergeleken met € 5.750 miljoen in 2023. Deze omzetstijging is voornamelijk zichtbaar bij onze Infrastructuur activiteiten in Nederland door sterke bijdragen van grote projecten in de private sector, een hogere bijdrage van meerdere middelgrote projecten en de aanhoudende sterke vraag in de gestage stroom van kleinere projecten. Ook in het Verenigd Koninkrijk is onze omzet gestegen door toegenomen volumes in meerdere raamovereenkomsten en projecten in de luchtvaartsector. Vergeleken met 2023 stegen de opbrengsten in Duitsland, hoewel de marktomstandigheden uitdagend blijven, dankzij de start van de eerste fase van een groot woonproject in Berlijn. De opbrengsten bij onze Bouw- & Vastgoedactiviteiten in Nederland daalden licht ten opzichte van 2023 als gevolg van lagere volumes van grootschalige binnenstedelijke projecten en kantoren bij onze projectontwikkelaars.



Nettowinst en EBT-marge

VolkerWessels leverde sterke prestaties over 2024 en bracht meer focus aan in haar activiteiten door de verkoop van het segment Energy, Telecom en Technical Services ('ETT-cluster'). Het bedrijfsresultaat van het ETT-cluster van 1 januari 2024 tot de datum van de verkoop in september 2024 en de winst op de verkoop zijn opgenomen in het nettoresultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten. Dankzij de aanhoudende sterke vraag in een aantal sectoren waarin we actief zijn, een selectieve contractbenadering en onze focus op risico- en contractmanagement hebben we een EBT van € 177 miljoen gerealiseerd. Dit is iets lager dan in 2023, waarin de opbrengst van de verkoop van onze Belgische energieactiviteiten was opgenomen. Daarnaast hebben we in het boekjaar 2024 te maken gehad met een aantal eenmalige afboekingen als gevolg van de huidige marktomstandigheden. Onze EBT-marge kwam uit op 2,9% (40 basispunten lager dan in 2023).

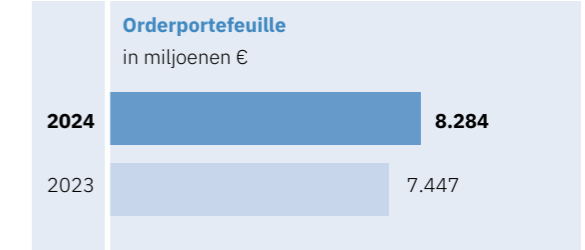
Dalende rentetarieven en gestegen lonen hebben de huizenmarkt verbeterd, maar de markt voor kantoorgebouwen blijft uitdagend, evenals de lagere interesse van grote beleggers voor investeringen in grote binnenstedelijke projecten als gevolg van onzekerheid door overheidsregulering in onze sector. De marktomstandigheden in Nederland blijven over het algemeen sterk voor onze Infrastructuur divisie door de overheids uitgaven voor het Hoogwaterbeschermingsprogramma en in de vervangings- en renovatiemarkt. In het Verenigd Koninkrijk konden we meerdere meerjarige raamovereenkomsten afsluiten.



We zijn tevreden met de ontwikkeling van onze resultaten bij de divisies in 2024. De meeste divisies laten hogere resultaten zien in 2024 vergeleken met 2023. Onze Bouw en Vastgoed divisie in Nederland en onze Infrastructuur divisies in Nederland en in het Verenigd Koninkrijk dragen het meest bij aan deze stijging. Onze Bouw & Vastgoed divisie in Nederland kwam hoger uit dan vorig jaar, ondanks eenmalige kosten in relatie tot de sluiting van Reinaerdt Deuren, door sterke resultaten bij onze bouwbedrijven door verbeterde resultaten op onze projecten en door de effecten van de stappen die in 2023 zijn genomen om onze kostenstructuur aan te passen aan de veranderende marktomstandigheden. De resultaten bij de Infrastructuur divisies in Nederland en in het Verenigd Koninkrijk zijn toegenomen door hogere volumes door een toegenomen vraag in onze nichemarkten en verbeterde operationele prestaties, zichtbaar bij nagenoeg alle disciplines binnen deze divisies. De resultaten in Noord Amerika zijn onderliggend verbeterd ten opzichte van vorig jaar met name door de sterke marktontwikkelingen rondom Calgary. De verbeteringen werden deels tenietgedaan door lagere resultaten in Duitsland als gevolg van de uitdagende marktomstandigheden, diverse eenmalige posten in Overig, afwaardering van goodwill en overige immateriële vaste activa en in de EBT van 2023 was de winst uit de verkoop van ons Belgische energieactiviteiten opgenomen.

Solvabiliteit en liquiditeit

VolkerWessels beschikt over een solide kapitaalstructuur met een solvabiliteit van 23,5% per 31 december 2024, een lichte stijging ten opzichte van eind 2023 (23%). Het groepsvermogen bedraagt per 31 december 2024 € 0,9 miljard. De netto vorderingspositie (exclusief IFRS 16) blijft sterk en bedroeg per ultimo 2024 € 247 miljoen, een verbetering van circa € 40 miljoen ten opzichte van ultimo 2023. Onze werkkapitaal positie is ultimo 2024 toegenomen naar een positieve stand ter hoogte van € 2 miljoen, ten opzichte van - € 38 miljoen ultimo 2023. Het effect van de verkoop van ons ETT cluster werd meer dan gecompenseerd door een verbetering bij de andere segmenten. De verbetering is voornamelijk te danken aan een betere financieringspositie op onze projecten. Onderdeel van deze werkkapitaal positie is een toename van het strategisch werkkapitaal met meer dan € 50 miljoen, met name als gevolg van een hogere werkkapitaalbehoefte van een aantal vastgoedposities in Nederland en Duitsland.



Orderportefeuille

De orderportefeuille van VolkerWessels per 31 december 2024 is met ongeveer 11% gestegen naar € 8.284 miljoen ten opzichte van € 7.447 miljoen per 31 december 2023. Onze orderportefeuille vertegenwoordigt 1,4 keer de omzet van 2024. We zijn tevreden over de ontwikkeling van de kwaliteit van onze orderportefeuille met meer meerjarige raam- en onderhoudscontracten. De stijging van onze orderportefeuille met € 0,8 miljard is voornamelijk zichtbaar bij Infrastructuur Nederland waar we meerdere aansprekende (middel-) grote projecten hebben weten binnen te halen in zowel de publieke als de private sector, terwijl we onze sterke positie in de markt voor kleinere projecten hebben weten te behouden. De orderportefeuille in het Verenigd Koninkrijk is gestegen als gevolg van de toekenning van meerdere meerjarige raamovereenkomsten. De orderportefeuille van onze divisie Bouw & Vastgoedontwikkeling in Nederland is beperkt gedaald door een lagere instroom van grootschalige binnenstedelijke projecten bij onze bouwbedrijven.

Personeel

Het aantal werknemers (op basis van fte) bij VolkerWessels daalde ultimo 2024 met ruim 300 naar 12.663, met name door een lager aantal werknemers bij onze divisie Bouw & Vastgoedontwikkeling in Nederland naar aanleiding van doorgevoerde aanpassingen vanaf medio 2023 in de omvang van de organisatie bij diverse werkmaatschappijen binnen deze divisie.



VEILIGHEID

IEDEREEN ELKE DAG WEER VEILIG THUIS

Aan het eind van de werkdag weer gezond en veilig naar huis. Dat is ons doel dat we alleen bereiken door een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel. Niet alleen bij onze eigen medewerkers maar bij iedereen die bij onze werkzaamheden is betrokken. We maken het onderwerp zichtbaar met ons veiligheidsprogramma WAVE (Wees Alert! Veiligheid Eerst!).

De komende jaren blijven we extra aandacht besteden aan bewustzijn en gedrag om veilig(er) te kunnen werken en ongevallen te voorkomen. Dit doen we onder andere door consequent te blijven communiceren waar we voor staan op het gebied van veiligheid en door in te zetten op het meten van onze prestaties en het behalen van concrete doelstellingen.

In 2024 besteden we extra aandacht aan samenwerken, leren en leiderschap vanuit de WAVE-waarden en als 'veiligheidsleider'. We voeren veiligheidscampagnes met aansprekende verhalen van onze collega's en verbeteren onze meldingscultuur met het verbeteren van onze WAVE-app. Bijvoorbeeld door het uitbreiden van de app met de aangevulde veiligheidsindicatoren en aanpassingen die het gebruik efficiënter maken.

Wees Alert! Veiligheid Eerst!

Het VolkerWessels-veiligheidsprogramma WAVE helpt ons een werkomgeving en aanpak te creëren waarin veilig werken vanzelfsprekend is. WAVE is het fundament bij alles wat we doen. We focussen daarbij op drie onderdelen:

1. Leiderschap tonen;
2. Samenwerken;
3. Leren van elkaar.



1. Leiderschap tonen

Veiligheid op onze werkplekken kan worden verhoogd door veilig gedrag te versterken, ook bij onze onderaannemers. Daarom is de theorie van Brain Based Safety onderdeel van onze veiligheidsagenda. Deze theorie verklaart hoe veilig gedrag ontstaat en waarom we bepaalde dingen doen of laten. We trainen daarom onze directies, management en leidinggevenden, waaronder ook onze operationeel leidinggevenden bij onderaannemers. Het uiteindelijke doel is om onze veiligheidsleiders beter in staat te stellen hun verantwoordelijkheden te nemen. Tijdens de training worden er handvatten gegeven over veiligheidsgedrag en hoe we elkaar hierin kunnen versterken.

Brain Based Safety

Veiligheid op onze werkplekken kan worden verhoogd door veilig gedrag te versterken, ook bij onze onderaannemers. Daarom is de theorie van Brain Based Safety onderdeel van onze veiligheidsagenda. Deze theorie verklaart hoe veilig gedrag ontstaat en waarom we bepaalde dingen doen of laten. We trainen daarom onze directies, management en leidinggevenden, waaronder ook onze operationeel leidinggevenden bij onderaannemers. Het uiteindelijke doel is om onze veiligheidsleiders beter in staat te stellen hun verantwoordelijkheden te nemen. Tijdens de training worden er handvatten gegeven over veiligheidsgedrag en hoe we elkaar hierin kunnen versterken.

Zo werkt Kondor Wessels Amsterdam al jaren met dit gedachtengoed en is de onderneming uitgeroepen tot veiligste aannemer van Nederland vanwege alle inspanningen gericht op gedragsverandering van medewerkers.

Elke statutaire directeur doet jaarlijks minimaal acht 'Management Betrokkenheidsbezoeken' (MBB). Zo'n MBB is gericht op het gesprek met de medewerker op een werklocatie. Hoe ervaren medewerkers het WAVE-programma en hoe geven zij invulling aan onze veiligheidswaarden?



Veiligste Bouwer 2024

2. Samenwerken

We hebben iedereen bij onze ondernemingen en in onze branche nodig. We gaan intern én in de branche het gesprek aan om proactief gedrag te stimuleren: van opdrachtgever tot leverancier.

Transparantie over onze prestaties en zichtbaarheid van onze kernwaarde Veiligheid is belangrijk. Daarom delen we ieder kwartaal een analyse van de belangrijkste veiligheidscijfers met onze medewerkers en ketenpartners. Ook voeren we campagnes om onze WAVE-waarden meer betekenis te geven. We zijn er namelijk van overtuigd dat wanneer we allemaal meer aandacht hebben voor de WAVE-waarden, we ongevallen voorkomen.

In de eerste helft van 2024 lanceerden we de campagne WAVE-waarde 'Eerlijk': "Ik meld alle ongevallen en bijna-ongevallen". De WAVE-waarde staat voor het verbeteren van onze meldcultuur. De Safety Officer bij Luchtverkeersleiding Nederland, sprak tijdens de WAVE-praat over het belang van eerlijk melden van onveilige situaties. Op deze manier proberen we ook te leren van andere organisaties.

In het tweede halfjaar van 2024 voerden we de campagne voor 13.000 veiligheidsleiders. Al onze medewerkers handelen als een veiligheidsleider. Dit betekent dat onze collega's gevaren herkennen en risico's niet zomaar accepteren. Drie collega's vertellen over hoe zij dit in de praktijk doen. Zo heeft één collega bijvoorbeeld een huis ontruimd omdat hij een sterke gaslucht rook. We faciliteren een toolbox en andere middelen om samen het gesprek over veiligheid te voeren.

Steeds meer VolkerWessels-bedrijven certificeren trede 4 'Proactief' op de Safety Culture Ladder. Dit is een instrument om te werken aan de veiligheids-cultuur en is bedoeld om bedrijven en hun leveranciers te stimuleren bewust veilig te werken.

Kenmerkend voor trede 4 is de drive om samen in de keten – met de opdrachtgever én partners – op zoek te blijven naar kansen om veiliger te werken. Het continu leren van elkaar staat hierin centraal. Volker Staal Funderingen ontving afgelopen jaar het certificaat op trede 5. Deze mijlpaal onderstreept dat Volker Staal Funderingen als eerste funderingsspecialist in Nederland een uitzonderlijk veiligheidsbewustzijn heeft verankerd in de organisatie. Trede 5 betekent dat veiligheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid is waar iedere collega zich dagelijks voor inzet. Dankzij vooruitgang, vindingrijkheid en samenspel hebben we een cultuur gebouwd waarin veiligheid vooropstaat.

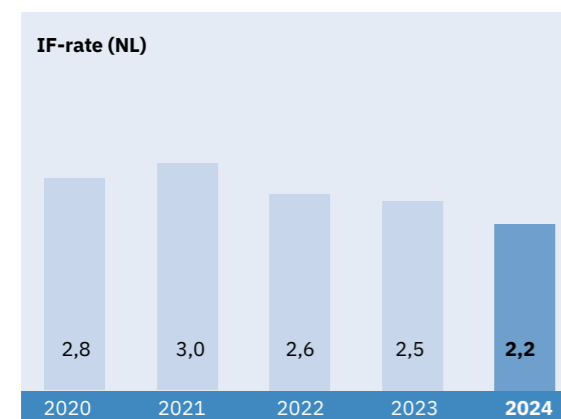


3. Leren van elkaar

Het melden van onveilige handelingen en situaties (MOHS) moet een normaal onderdeel van ons werk zijn. Daarom is het belangrijk om ons meldklimaat te blijven verbeteren. In 2024 zagen we het aantal MOHS-meldingen wederom toenemen. Het aantal MOHS-meldingen en bijna-ongevallen per incident bedroeg 11 in 2024. Met deze KPI's monitoren we of onze meldcultuur blijft meegroeien met onze ambitie tot steeds veiliger werken.

Naast het melden van onveilige situaties is het ook belangrijk om voorbeeldgedrag te melden en zichtbaar te maken. Zo complimenteren we collega's voor nét dat stapje meer. Een voorbeeld van het afgelopen jaar is de beloning van het verantwoordelijkheidsgevoel van een van onze collega's bij Vialis. Daar werd op een ander project dan de medewerker werkzaam was, een onveilige situatie geconstateerd op grote hoogte in een hoogwerker. Zonder twijfel werd een omweg genomen om de medewerkers op de locatie aan te kunnen spreken. Een mooi voorbeeld van de WAVE-waarden Verantwoordelijk en Open.

Een ander voorbeeld is de uitgereikte pluim aan collega's van BKB Infra. Hier werden opvallende hoezen bedacht voor onder andere landmeet-apparatuur, gemaakt van afgedankte werkkleding. Dit levert een positieve bijdrage aan de bescherming van kostbare apparatuur en afgedankte stoffen krijgen hiermee een nieuw leven.



WAVE-app

Onze WAVE-app helpt bij de registratie van incidenten en werkplekinspecties. De app is het middel binnen VolkerWessels om incidenten te melden, pluimen uit te delen en werkplekinspecties en MBB's vast te leggen. We beschikken over een dashboard waarin realtime informatie beschikbaar is voor onze medewerkers.

De app is inmiddels een vertrouwd middel geworden in ons werk na de lancering ervan zeven jaar geleden. De app is niet alleen een manier om meldingen vast te leggen, maar biedt ook een platform voor nieuws over veiligheidsonderwerpen zoals nieuw beleid, WAVE-alerts of kwartaal-rapportages. Daarnaast zijn in de app de diverse onderdelen van het veiligheidsprogramma terug te vinden waaronder centraal ontwikkelde toolboxen, Brain Based Safety animaties en ons handhavingsbeleid Veiligheid.

Breder meten van prestaties

In 2024 hebben we de Wave-app weer verbeterd door het toevoegen van onze aanvullende doelstellingen en het efficiënter maken van verschillende functionaliteiten in de app. We kijken breder dan de prestaties van onze eigen medewerkers, het veilig thuiskomen van onze bouwpartners vinden we net zo belangrijk. Daarom zijn we dit jaar ook gestart met het explicieter meten van de veiligheidsprestaties van onze bouwpartners.

Onze doelstelling in 2024 was een IF-rate (ongevallenfrequentie) van <3,0. Uiteindelijk zijn we uitgekomen op een IF-rate van 2,2 in Nederland met 37 geregistreerde ongevallen met verzuim. In 2023 was dit 2,5 ten opzichte van 42 geregistreerde ongevallen met verzuim.

We meten op onze werkplekken of iedereen weer veilig thuiskomt door het monitoren van de Total Recordable Case Frequency (TRCF). In deze indicator zijn ook de prestaties van onze onderaannemers opgenomen. In 2024 bedroeg de TRCF per miljard Euro omzet rate 55.

In 2023 registreerden we 17 ongevallen met een ziekenhuisopname en/of blijvend letsel van eigen medewerker, ingeleenden en onderaannemers. In 2024 registreerden we 18 ernstige ongevallen. Bij de start van 2025 besteedden we nog meer aandacht aan een veilige en beheerste start van het jaar door middel van de campagne 'Veilig start 2025'.



Helaas werden we in 2024 geconfronteerd met twee fatale ongevallen. Eén ongeval waarbij een uitvoerder is aangereden door een materieelstuk bij de divisie Infrastructuur en later in het jaar is een medewerker van een onderaannemer geraakt door een vallend object bij een project van de divisie Bouw & Vastgoedontwikkeling. Beide interne ongevalsanalyses zijn uitgevoerd en er zijn maatregelen genomen om de kans op herhaling in de toekomst te minimaliseren. Ondanks alle successen zijn we door deze ongevallen weer met onze neus op de feiten gedrukt en beseffen we dat het verder verbeteren van veilig werken nooit af is.

Veiligheidsdag 2024

Tijdens de Nationale Veiligheidsdag op 27 maart stonden we in de gehele bouwbranche stil bij veilig werken. Dit jaar aan de hand van een interactief potje bingo, begeleid door geanimeerde scenario's waarin uiteenlopende serieuze stellingen rondom het thema veiligheid werden uitgelicht. Wij zijn ervan overtuigd dat door met elkaar in gesprek te blijven we een veilige(re) werkomgeving creëren. De Veiligheidsdag leverde enthousiaste reacties én verbeterideeën op.

Buitenlanden

In het Verenigd Koninkrijk is VolkerWessels UK onverminderd verdergegaan met campagnes over veilig en gezond werken. In 2024 gingen de campagnes onder andere over voeding, geestelijke gezondheid, beweging, lawaai, stof, omgaan met stress en veerkracht, kanker, diabetes en slaap.

In Noord-Amerika lag de focus in 2024 op de onboarding van nieuwe medewerkers op de projecten. Ook is een plan opgesteld ter bevordering van de ergonomie van de medewerkers tijdens de uitvoering van werkzaamheden, met een reductie van letsel aan spieren en gewrichten tot gevolg.

Tot slot is men in Duitsland aan de slag gegaan met het verder opleiden van medewerkers om adequaat te kunnen reageren bij calamiteiten op de bouwplaatsen en het kantoor. Ook is op de projecten een systeem geïmplementeerd om snel aan de hand van een QR-code meldingen te maken.

*Wees Alert,
Veiligheid Eerst!*

Vooruitblik

In 2025 krijgen we nog beter inzicht in de meldingscultuur en onze veiligheidsprestaties. We kunnen onze prestaties op de nieuwe veiligheidsindicatoren uit 2024 dan gaan vergelijken met de resultaten van het nieuwe jaar zodat meer inzicht ontstaat in bredere resultaten op onze werkplekken. En we gericht kunnen inzetten op onze ambitie om steeds veiliger te werken en iedereen aan het einde van de dag weer veilig te laten thuiskomen.

2025 staat verder in het teken van een campagne gericht op het kiezen voor veilig werken bij dilemma's en de voorbeeldrol van onze leidinggevenden daarbij. In de campagne staan de ervaringen van medewerkers wederom centraal. Ook zal dit de rode draad zijn tijdens de Nationale Veiligheidsdag op 26 maart.

In 2025 starten we met het belonen van innovatieve toepassingen op het gebied van veilig werken. We geloven er namelijk in dat door op een slimme manier naar onze uitvoeringstechnieken te kijken dit voordelen oplevert voor zowel de efficiency als de veiligheid voor onze medewerkers.

Ook ronden we de cursus Ongevalsonderzoek voor onze onderzoekers af. In de laatste module gaan we in op hoe we tot door de organisatie gedragen maatregelen komen.

Tot slot werkt VolkerWessels als ondertekenaar van het eerste uur onverminderd mee aan de initiatieven van de Governance Code Veiligheid in de Bouw. Zoals de Uniforme Meld App, Veiligheid in Aanbestedingen en de campagnes gericht op de Top-5 risico's. In 2025 coördineren collega's van VolkerWessels het realiseren van de campagne 'Transporteren en hijsen van bouwdelen'.



Veiligheidsdag 2024



DUURZAAMHEID

BOUWEN AAN EEN EMISSIEVRIJE TOEKOMST

De oplossingen die wij realiseren voor wonen, werken en mobiliteit, gaan een leven lang mee. We denken niet in jaren, maar in generaties. Duurzaamheid maakt daar, als een van de drie kernwaarden van VolkerWessels, vanzelfsprekend een belangrijk onderdeel van uit. Samen met onze opdrachtgevers en partners bouwen we aan een gezonde leefomgeving met de ambitie om in 2030 emissievrij te kunnen werken.

Klimaatverandering is een van de grootste en actuele problemen waar we als maatschappij voor staan. Om onze ambitie waar te maken hebben we een duidelijke duurzaamheidsstrategie met focus op de thema's waar we het verschil kunnen maken. Naast het verminderen van onze directe uitstoot richten we ons actief op het verminderen van de uitstoot in de keten. Dit vraagt om een duurzame manier van denken van zowel onze medewerkers, onze partners en onze opdrachtgevers.



Een strategie met focus op impact

Een heldere strategie is essentieel om zowel in onze projecten als in onze bedrijfsvoering de juiste prioriteiten te stellen. Onze focus ligt daarbij op het tegengaan van mondiale klimaatverandering en het aanpakken van de lokale gevolgen. Om in 2030 emissievrij te werken, hebben we onze strategie gebaseerd op zes focuspunten met passende doelstellingen. Aan de basis van deze strategie staat verantwoordelijkheid nemen.

Waar we het resultaat in eigen hand hebben is duurzaamheid verder onderdeel van onze bedrijfsvoering maken. Dit betekent dat we een resultaatsverplichting aangaan om onze eigen CO₂-uitstoot te reduceren en afval te minimaliseren. Daarnaast voegen we waarde toe aan onze projecten en de maatschappij door mensen die een extra zetje nodig hebben een werkplek aan te bieden op onze projecten en Bouwhubs. Elk kwartaal monitoren en rapporteren we onze prestaties, zodat we gericht kunnen sturen en onze doelen behalen.

Om duurzaamheid nog meer onderdeel van onze core business te maken hebben we onze ketenpartners nodig. Door intensief samen te werken met leveranciers, bouwers, klanten en opdrachtgevers kunnen we de bouwsector sneller vergroenen. Hiervoor dragen wij een inspanningsverplichting binnen de bouwketen. Onze inspanningen richten zich op circulair ontwerpen, duurzaam materiaalgebruik en duurzaam materieel & logistiek. Hier hebben we zelf invloed op door onder andere het toepassen van materialenpaspoorten in onze projecten, duurzaam inkopen van materialen, de inzet van elektrisch materieel en te werken vanuit Bouwhubs.



De markt

We hebben de markt nodig om het aanbod van duurzaam materieel en materialen te vergroten. Tegelijkertijd zijn de overheid en onze opdrachtgevers essentieel voor het uniform uitvragen van duurzaamheid en het opstellen van heldere wet- en regelgeving die de transitie ondersteunt. Samenwerking binnen de keten stelt ons in staat om onze doelen sneller en efficiënter te bereiken. Tegelijkertijd gaat dit gepaard met complexe uitdagingen. Waar in het traditionele bouwproces nog los van elkaar gewerkt kan worden moeten bij het circulaire bouwproces al in een vroeg stadium activiteiten, plannen en ontwerpen op elkaar afgestemd worden. Intensieve samenwerkingen zijn daarom nodig om duurzaamheidsambities in de praktijk te realiseren en focus te houden op een duurzaam eindresultaat. Daarbij is het van belang dat er ruimte blijft voor innovatie om te laten zien wat al mogelijk is en om nieuwe technieken en materialen vaker in praktijk te brengen.

Duurzaam ondernemen is niet vanzelfsprekend. In onze business worstelen we met aan de ene kant de vraag naar duurzaam impact maken door wet en regelgeving, ambities van opdrachtgevers, partners en eigen medewerkers én aan de andere kant de marktvaart waarin duurzame ambities niet of zeer beperkt terugkomen in opdrachten en vooral de laagste prijs doorslaggevend is. De toename van duurzame wet en regelgeving helpt om de lat hoger te leggen maar we merken tegelijkertijd ook dat het kan afleiden van daadwerkelijk impact maken door een hoge druk op het inrichten van processen en rapportages. We zien het als onze rol om binnen dit kader een focus aan te brengen op waar onze grootste impact zit.

De ontwikkeling van ons duurzaamheid beleid

We zien dat duurzaamheid steeds vaker wordt omarmd door onze medewerkers en directies. We weten steeds beter waar in we in onze projecten en onze bedrijfsvoering impact kunnen maken. Onze kantoren en wagenpark worden daarom steeds duurzamer, en onze intenties om duurzaam te bouwen worden vaker uitgevoerd. De komende jaren blijven we ons actief inzetten voor onze klimaatstrategie en voor samenwerking met

externe partijen. Daarnaast werken we aan nieuwe en innovatieve technieken om CO₂-vrij te bouwen en duurzaamheid beter meetbaar te maken.

We liggen op koers met onze CO₂-reductiedoelstellingen, en om er zeker van te zijn dat we onze doelstelling gaan halen zullen we komende tijd de maatregelen en sturing intensiveren. Hiertoe heeft de Raad van Bestuur dit jaar de hoofddoelstellingen van VolkerWessels expliciet herbekrachtigd. Daarnaast zijn enkele subdoelstellingen aangescherpt en maatregelen toegevoegd en zijn met de werkmaatschappijen specifieke reductiedoelstellingen opgesteld die aansluiten op werkzaamheden van de betreffende werkmaatschappij. De focus van onze duurzaamheidsstrategie komt steeds meer te liggen op de CO₂-uitstoot die ontstaat binnen de keten. Het maken van duurzame ontwerp en materiaalkeuzes op onze projecten wordt daarom steeds belangrijker. Onze verantwoordelijkheid ligt hierbij vooral in het inzichtelijk maken van de impact van verschillende materiaal- en ontwerpkeuzes voor opdrachtgevers en in het bevorderen van een duurzame keten in samenwerking met toeleveranciers. Onder de nieuwe regelgeving die we momenteel invoeren structureren we de maatregelen en doelstellingen die reeds door onze werkmaatschappijen worden gehanteerd, aangevuld met nieuwe doelstellingen en maatregelen, tot concretdoelstellingen.

We vinden het belangrijk dat onze organisatie een afspiegeling is van de maatschappij; dat onze medewerkers net zo divers zijn als de projecten die we realiseren. We sturen erop om mensen duurzaam uit een uitkeringssituatie te halen en binden mensen uit diverse doelgroepen langdurig aan ons. Dit brengt sociale winst op langere termijn: voor de personen die het betreft, voor de diversiteit in onze bedrijven en voor de maatschappij. Om dit te borgen leggen we onze werkmaatschappijen een social return-doelstelling van 1,9% op. De voortgang hierop monitoren we continu. Hierdoor hebben we dit onderwerp in de basis goed op orde. Bijkomend voordeel hiervan is dat we hierdoor projectmatige social return verplichtingen eenvoudig in kunnen vullen. Onze werkmaatschappijen zijn zelf vrij om te bepalen hoe ze aan deze





doelstelling voldoen. Ze worden hierin gefaciliteerd door ons interne werk-leerbedrijf VolkerWessels Inclusief en diverse initiatieven zoals de TalentHub.

We ontwikkelen en realiseren onze projecten met respect voor, en passend bij, de (lokale) omgeving. Hiertoe hebben wij onze 10 richtlijnen biodiversiteit opgesteld, die binnen al onze projecten in geheel diverse omgevingen richting geven hoe we met water en natuur omgaan, passend bij de lokale kenmerken. Zowel in omgevingen met een hoge verdichting als in meer landelijke gebieden bouwen we met oog voor water en natuur op een manier die ter plekke past. Zo hebben we in 2024 bij de gebiedsontwikkeling in stationsgebied Utrecht 1 hectare verticaal bos gerealiseerd (Wonderwoods). In Venlo vormen we het voormalige Veilingsterrein van 7 hectare om in een gezonde positieve leefomgeving voor iedereen. Gebouwen beslaan hier slechts 30% van het oppervlak, in plaats van de gebruikelijke 60%.

Wet- en regelgeving rondom duurzame onderwerpen groeit exponentieel. We intensiveren daarom ons duurzaamheidsbeleid en bijbehorende monitoring en rapportagesystematiek in het kader van de EU CSRD en EU Taxonomy. In 2024 zijn we gestart met de eerste registraties en de uitvoering van een dubbele materialiteitsanalyse. Hiermee hebben we het inzicht in onze impact op sociaal, milieu en economisch gebied vergroot. Deze analyse heeft geleid tot een aanzienlijke uitbreiding van onze duurzaamheidsdoelstellingen van vijf naar zesentwintig concrete KPI's. De focus ligt hierbij op het intensiveren van scope 1 en 2, het gestructureerd sturen van reductie in scope 3 en het uitvoeren en monitoren van biodiversiteit en water in onze projecten. In 2024 zijn we gestart met monitoring hiervan. Vanaf 2025 zullen we onze voortgang gaan rapporteren.

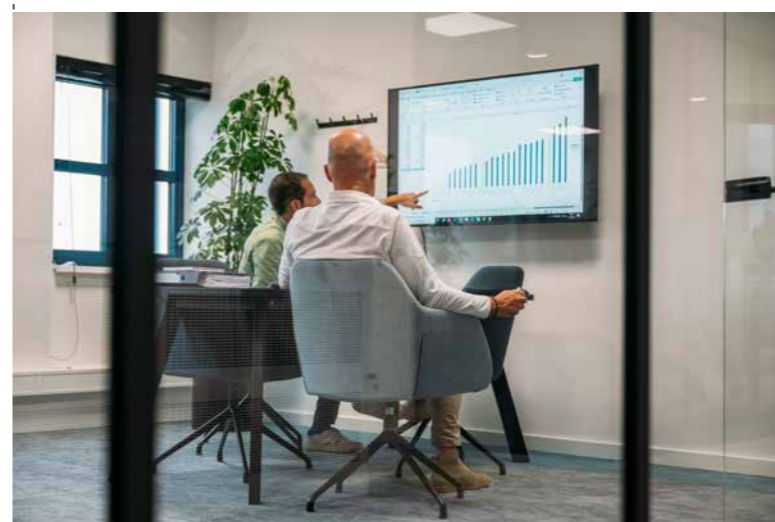


Vergroten van kennis en expertise

Duurzaamheid is steeds vaker van belang in tenders. Hierbij merken we dat het steeds vaker een randvoorwaarde is, maar tegelijkertijd helaas minder vaak een mogelijkheid om onderscheid te maken. Hierdoor kunnen we regelmatig duurzame mogelijkheden niet opnemen in een opdracht en zijn we gedwongen te kiezen voor een minder duurzaam alternatief. Dit wordt bevestigd door een digitale analyse van ons kenniscentrum Duurzaamheid. Om te zorgen dat we hier zo hoog mogelijk op scoren en onze duurzaamheidsambities waar maken, richtten we twee jaar geleden het Kenniscentrum Duurzaamheid op. Hiermee bundelen we onze kennis op verschillende gebieden zoals klimaat en CO₂, circulariteit en biodiversiteit en kunnen we snel de juiste experts en concepten en marktfragen aan elkaar koppelen. Dit jaar hebben we het kenniscentrum uitgebreid met een digitale assistent. Deze assistent werkt als een chatbot en zoekt met behulp van artificial intelligence door diverse databronnen van VolkerWessels naar het beste antwoord op vragen rondom het thema duurzaamheid.

Daarnaast helpen we onze medewerkers door te investeren in trainingen en opleidingen. Zo bieden we via het online leerplatform de VolkerWessels Academy gerichte trainingen aan die specifiek zijn afgestemd op de speerpunten van onze duurzaamheidsstrategie. Voor het management zijn speciale trainingen ontwikkeld om hen voor te bereiden op toekomstige regelgeving en de toepassing daarvan in onze business. Deze trainingen helpen hen niet alleen om maximale impact te realiseren, maar ook om onze doelen beter af te stemmen op de marktvraag, waardoor we nog beter inspelen op de behoeften van onze klanten.

Daarnaast bieden we dit jaar voor het eerst een uitgebreide, concernbrede leergang aan die zicht richt op de combinatie van impact maken in commercie. Hierin leiden we onze medewerkers op om samen met ketenpartners maximale impact te maken die haalbaar is in project.



Buitenlanden

In het Verenigd Koninkrijk is de focus van onze duurzaamheidsstrategie gebouwd op drie pijlers: People, Planet, en Purpose. De periode 2020-2030 is benoemd als de 'Decade of Action', waarin we onze processen moeten veranderen om de klimaatdoelstellingen te behalen en een balans te vinden tussen het welzijn van mensen, het behoud van de natuurlijke omgeving en het toevoegen van waarde in onze projecten.

Met de Science Based Target methodiek hebben we ambitieuze doelstellingen vastgesteld om onze CO₂-uitstoot te reduceren. Daarnaast ligt de focus op verbetering van de biodiversiteit binnen onze projecten, vermindering en beheersing van afvalstromen en ontwerpen met aandacht voor hergebruik van materialen.

In Duitsland maken we stappen op het gebied van circulariteit, onder andere door te werken met materialenpaspoorten en samen met Madaster Germany kennis te delen over onderhoud en hergebruik van materialen in opgeleverde wen generaties lang meegaan.

In Noord-Amerika blijven we ons richten op het verbeteren van duurzaamheidsrapportages. Door afwijkende wet en regelgeving blijft het uitdragen van een gezamenlijke visie en ambitie een uitdaging. Tegelijkertijd stemmen we de bestaande strategie zo goed mogelijk af zodat we onze gezamenlijke doelen behalen.



AMBITIE: 100% CO₂-REDUCTIE VOLKERWESSELS

De ambitie van VolkerWessels is om in 2030 emissievrij te zijn. Voor een groot deel kunnen we dat zelf en voor een deel hebben we ook anderen nodig. Daarom nemen maatregelen 'binnen het bedrijf' en 'met de keten'. Voor onze eigen bedrijfsvoering geldt een resultaatverplichting waar we door slimme en gerichte maatregelen een CO₂-reductie van 70% behalen. De overige 30% reductie behalen we met een inspanningsverplichting door samen met onze opdrachtgevers, regelgevers, kennisinstellingen en andere partners de markt te verduurzamen. Momenteel werken we aan nieuwe doelstellingen om onze ketenuitstoot te verlagen waarbij we focussen op impact en laag-hangend fruit.

SPEERPUNTEN & DOELSTELLINGEN

Circulariteit en uitstoot in de keten ONDERLIGGENDE MAATREGELEN

1. We sturen op het gebruik van materialen-paspoorten.
2. Op onze projecten volgen we de tien richtlijnen voor biodiversiteit.
3. We sturen op reductie van de milieu impact van onze grootste materiaalstromen asfalt, beton en staal.
4. We gebruiken MPG (Milieu Prestatie Gebouwen) en BENG (Bijna Energieneuraal Gebouw) om onze prestatie in de woningbouw te meten en te verbeteren.
5. In stedelijke gebieden, waar we een positieve business case kunnen ontwikkelen, gaan we door met het uitrollen van logistieke Bouw-hubs.

Impact en uitstoot van onze bedrijfsvoering DOELSTELLINGEN

6. **CO₂-emissies**
70% CO₂-reductie in 2030 t.o.v. 2019.
7. **Afvalscheiding**
>95% afvalscheiding en recycling.
8. **Social impact**
Tenminste 1,9% van onze medewerkers had bij indiensttreding een afstand tot de arbeidsmarkt.

*) Deze doelstellingen willen we in 2025 hebben behaald



AANPAK

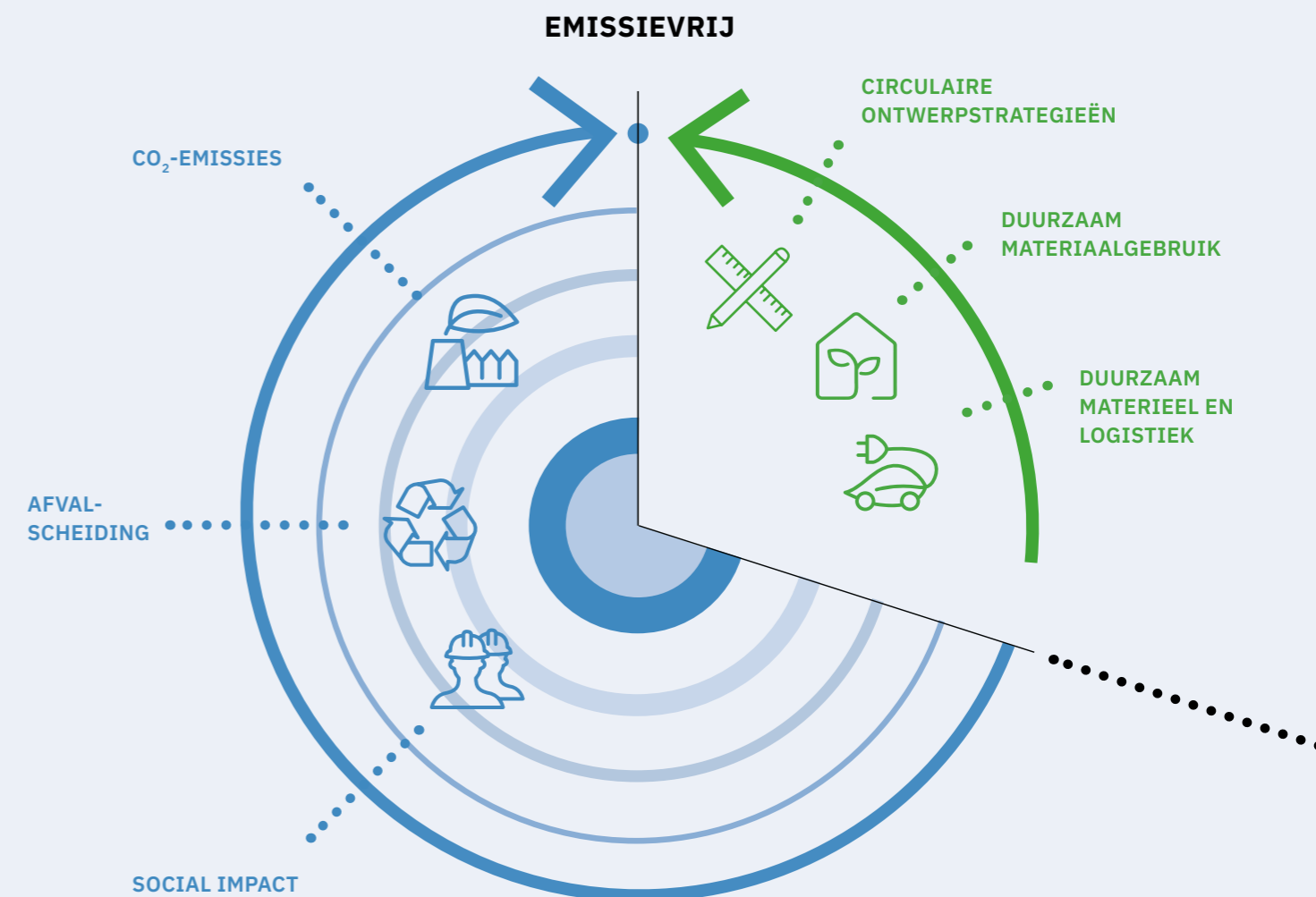
We investeren in een maatregelenpakket dat leidt tot een CO₂-reductie van meer dan 70% in 2030 t.o.v. 2019.

BINNEN BEDRIJF 70%

Door in te zetten op slimme en gerichte maatregelen halen we op eigen kracht een CO₂-reductie van meer dan 70% in 2030.

MET DE KETEN 30%

Door intensief samen te werken met onze opdrachtgevers, regelgevers, toeleveringsketen, kennisinstellingen en andere partners, kunnen we volledig emissievrij werken.



AMBITIE

Onze ambitie is om in 2030 volledig emissievrij te werken. Daarvoor nemen we verantwoordelijkheid voor het klimaat en committeren we ons aan de afspraken in het Klimaatakkoord van Parijs. Voor een groot deel kunnen we dit zelf en voor een deel hebben we daar ook anderen voor nodig.





Natuurinclusief bouwen als standaard

De bouwsector heeft een grote impact op de biodiversiteit in Nederland. Zo komen er schadelijke stoffen vrij die in het water, de bodem en de lucht terecht kunnen komen, natuurgebieden die verdwijnen door nieuwbouw, of landschappen die versnipperd raken door de aanleg van infrastructuur. Tegelijkertijd creëren we ook nieuwe natuur in woonwijken en leggen we verbindingen tussen natuurgebieden.

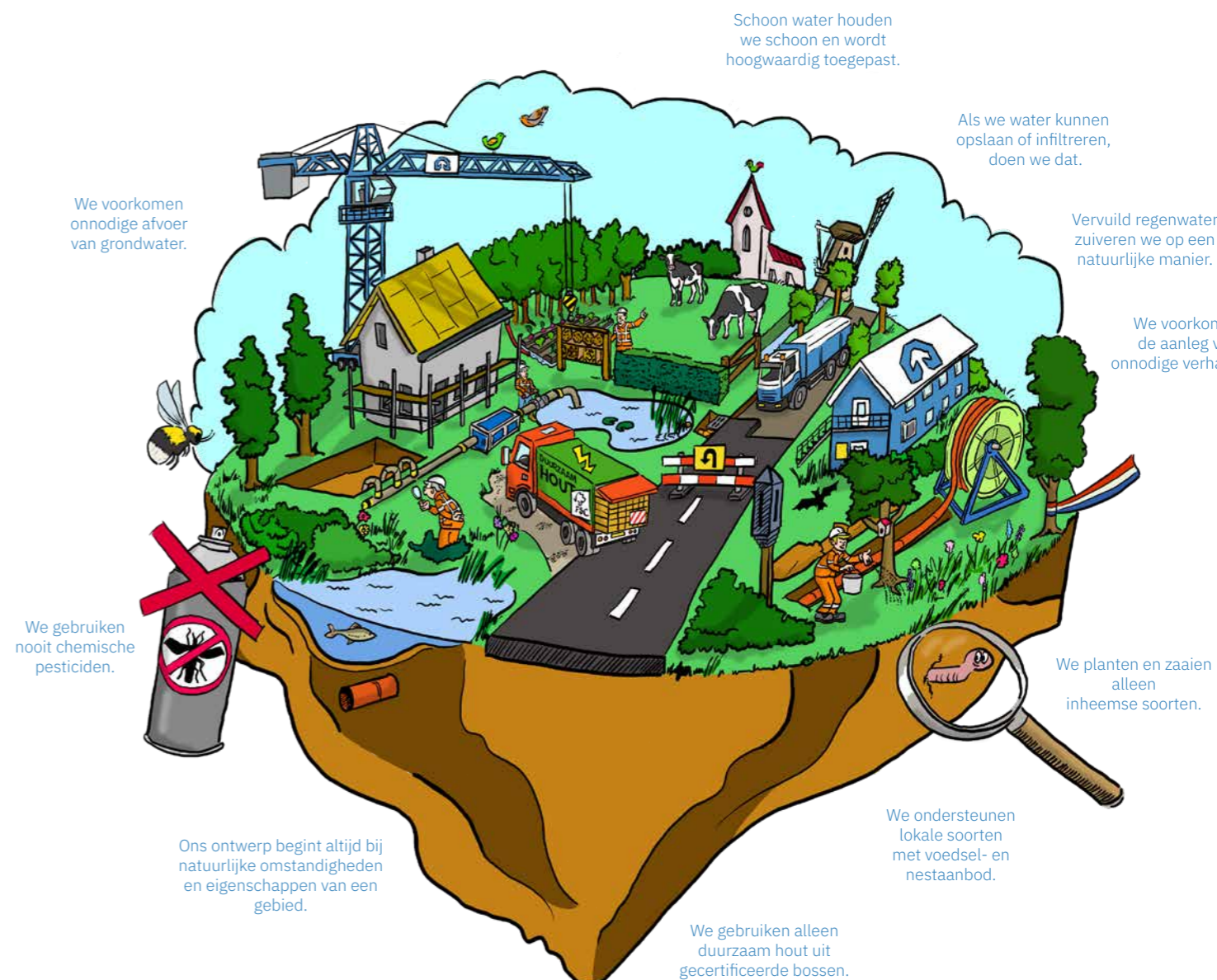
Binnen ons programma Emissievrij2030 ligt de focus op het beperken van wereldwijde klimaatverandering, terwijl we ons met de '10 Richtlijnen Biodiversiteit' richt en op het lokaal aanpakken van de gevolgen van klimaatverandering en bijdragen aan een prettige leefomgeving. De richtlijnen zijn ontwikkeld in samenwerking met onder andere Naturalis op basis van het concept 'basiskwaliteit natuur' en hebben betrekking op alle aspecten die in onze projecten het meest naar voren komen. Dit omvat praktische maatregelen zoals uitsluitend gebruikmaken van duurzaam gecertificeerd hout, het inzaaien of aanplanten van inheemse (boom)soorten en het vermijden van pesticiden. Daarnaast geven we aandacht aan ontwerpkeuzes die natuurbehoud ondersteunen, kijken we zorgvuldig naar het beheer van grond- en regenwater, en zuiveren we vervuild regenwater op een natuurlijke manier. De 10 Richtlijnen Biodiversiteit bieden een duidelijk kader en vertrekpunt voor de manier waarop we in onze projecten met biodiversiteit omgaan. Met jaarlijks 25.000 projecten hebben we als bedrijf de mogelijkheid om aanzienlijke, positieve invloed uit te oefenen

Het Hof in Zevenaar is een voorbeeld van een project dat de 10 richtlijnen voor biodiversiteit in praktijk brengt. In dit buurtschap, waar 90 woningen worden gerealiseerd, staat aandacht voor natuur en biodiversiteit centraal. De woningen en bergingen worden voorzien van groene daken die bijdragen aan een gezond ecosysteem. Bestaande robuuste bomen blijven behouden, terwijl nieuwe bomen schaduwrijke plekken creëren op zonnige dagen. Gemengde hagen met bessen bieden vogels voedsel en schuilplaatsen, en een bloemrijk grasmengsel trekt diverse insectensoorten aan. Daarnaast worden in de woningen nestkasten ingemetseld om verschillende vogelsoorten een veilige plek te bieden. Dit alles zorgt niet alleen voor een levendig en aantrekkelijk woongebied, maar versterkt ook de lokale biodiversiteit gedurende het hele jaar.

In Lisse gaven we dit jaar het startsein voor de bouw van 459 woningen in de toekomstbestendige wijk Geestwater. Het beheer wordt zoveel mogelijk overgelaten aan de natuur. Dit komt de biodiversiteit ten goede en zo is de wijk bovendien goed voorbereid op het veranderende klimaat. Ook bij de bouw van infrastructuur brengen we de richtlijnen voor biodiversiteit in praktijk. Een voorbeeld is de herinrichting van natuurgebied de Waalenburg op Texel. In combinatie met Boskalis werken we aan de herinrichting om het gebied een nieuwe impuls te geven en de natuurwaarde te verhogen. We hebben maar liefst 7 kilometer rijplaten in gebruik om te voorkomen dat de kwetsbare vegetatie wordt kapotgereden en tijdens het broedseizoen van de weidevogels leggen we onze werkzaamheden neer zodat de jongen de tijd krijgen om uit te vliegen. We overleggen wekelijks met alle stakeholders zoals Natuurmonumenten, het Hoogheemraadschap en de pachters om het gebied veilig en bereikbaar te houden voor bewoners en toeristen. Zo zetten we ons samen in voor een krachtig en levendig Waalenburg.



Positieve impact maken: 10 Richtlijnen Biodiversiteit



CIRCULAIRE ONTWERPSTRATEGIEËN

Met circulaire ontwerpstrategieën kunnen we afval beperken, hergebruik optimaliseren en de levensduur van bouwmaterialen en -producten verlengen. Daarmee kunnen we negatieve effecten voor mens, natuur en milieu voorkomen én realiseren we tegelijkertijd een gesloten kringloop waarin materialen en producten continu worden hergebruikt. Dit betekent dat zo vroeg mogelijk wordt onderzocht hoe we materialen van onze projecten kunnen hergebruiken wanneer het einde van de levensduur is bereikt. Samen met onze leveranciers, opdrachtgevers en andere partners in de keten, worden vanaf de tekentafel de mogelijkheden onderzocht waarmee we voorkomen dat materialen als afval eindigt.



Adaptief ontwerpen

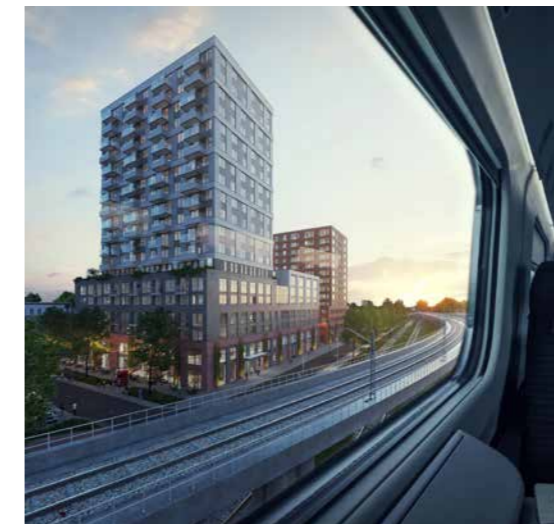
Gebouwen en objecten worden steeds vaker zo ontworpen dat ze eenvoudig kunnen worden aangepast aan veranderende behoeften, zonder dat ingrijpende sloop- of verbouwwerkzaamheden nodig zijn. Een materialenpaspoort speelt hierbij een onmisbare rol. Dit paspoort geeft materialen een identiteit, waardoor grondstoffen traceerbaar blijven. Hierdoor wordt het hergebruiken en terugwinnen van materialen bij sloop of demontage veel eenvoudiger waardoor materialen een nieuw leven krijgen in plaats van te eindigen als afvalstroom. Het materialenpaspoort is een centraal onderdeel van onze duurzaamheidsstrategie. We werken hiervoor samen met onze partner Madaster waardoor we op een uniforme manier de materialen op onze projecten kunnen vastleggen. Bij vrijwel al onze bouw- en vastgoedprojecten passen we het materialenpaspoort toe. Daarnaast intensiveren we de monitoring van het gebruik zodat we beter inzicht krijgen in onze ontwerpkeuzes en het materiaalgebruik en we effectiever kunnen sturen op onze resultaten.

Circulair bouwen begint aan de tekentafel. Daar liggen de meeste kansen om materialen te besparen door slimme ontwerpkeuzes te maken. Op onze infrastructurele projecten voeren we steeds vaker circulariteitsscans uit aan het begin van een project, in de ontwerpfasen. Hierbij identificeren we mogelijkheden om het project zo circulair mogelijk te maken. Op basis van deze bevindingen keren we terug naar de tekentafel, waar we evalueren of we minder materialen kunnen toepassen of keuzes kunnen maken voor producten die langer meegaan. Een praktijkvoorbeeld hiervan is het hergebruiken van onderdelen van bruggen en viaducten of het verlengen van de levensduur van onze wegen.



Maximaal hergebruik van materialen

Het hoogwaardig hergebruiken van materialen is cruciaal om grondstof- en materiaalcringen te sluiten. Daarom moedigen wij het gebruik van hergebruikte materialen in onze projecten actief aan. Bijvoorbeeld bij de vervanging van de duintrappen in Veere. Voor dit project zijn er drie trappen op maat gemaakt specifiek voor de locatie. Om dit te realiseren zijn er hout onderdelen gebruikt die eerder zijn toegepast als bouw materiaal. Zo wordt het gebruik van nieuwe grondstoffen tot een minimum beperkt. Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van de circulaire rioolwaterzuivering in Zeist. We zetten in op een RWZI die functioneert als een depot van grondstoffen, klaar voor hergebruik in de toekomst. Zo worden bewuste ontwerp- en materiaalkeuzes gemaakt en worden oude windmolens ingezet als constructiemateriaal.



De toekomst van thuis

In onze fabrieken bouwen wij zowel houten als betonnen prefab elementen waarmee we eenvoudig en snel woningen in elkaar kunnen zetten. Dit levert niet alleen tijdswinst op, maar zorgt er ook voor dat onderdelen gemakkelijk kunnen worden verwijderd en vervangen. Deze prefab elementen zijn in diverse projecten door het hele land toegepast. Zo hebben we het afgelopen jaar 21 luxe woningen gerealiseerd in Braamt, en zijn onze prefab-elementen gebruikt voor het appartementencomplex aan de Naritaweg in Amsterdam. Daarnaast bouwen we al 10 jaar onze eigen woningen in onze MorgenWonen fabrieken. Inmiddels hebben we enkelen honderden projecten gerealiseerd en meer dan 3.000 woningen opgeleverd.



Natuurinclusief bouwen

Om te bouwen aan een gezonde leefomgeving moeten we zorgvuldig omgaan met onze flora en fauna en de ruimte geven aan voldoende groen. Dit betekent dat we sterk inzetten op natuurinclusief bouwen. Een voorbeeld hiervan is de herontwikkeling van het voormalige Veilingterrein in Venlo-Zuid waarin 30 procent van de oppervlakte bestemd voor bebouwing, terwijl de overige 70 procent ruimte biedt voor groen en openbare ruimte. Dit sluit naadloos aan op het thema van positieve gezondheid en leefstijl, waarbij natuur, wonen, zorg en onderwijs op een innovatieve manier samenkomen. De groene omgeving nodigt uit tot bewegen, ontspanning en verbinding met de natuur. Met mobiliteitshubs en honderden woningen voor verschillende doelgroepen, biedt dit project een gezonde balans tussen stedelijke ontwikkeling en natuur.

Een ander voorbeeld waar natuur en stad samenkomen is het project Aan de Vallei in Roermond. Zo ontwikkelden we eerst het landschap, een groen raamwerk, en daarna pas de woningen met als doel het creëren van een natuurinclusieve en gezonde leefomgeving. Dwars door het gebied komt de groene vallei, een ecologische verbindingzone, die de omliggende natuur met elkaar gaat verbinden en tevens een belangrijke ontmoetingsplek voor mensen wordt.



DUURZAAM MATERIAALGEBRUIK

We verbruiken meer grondstoffen dan de aarde kan leveren. Daarnaast gaat de winning van grondstoffen en het produceren van materialen gepaard met een negatieve milieu impact waaronder de uitstoot van CO₂. Dit betekent dat we bewustere materiaalkeuzes moeten maken en hergebruik van materialen maximaliseren. Waar mogelijk maken we gebruik van duurzame en biobased materialen, zoals hout en milieuvriendelijke mengsels voor beton en asfalt. Ook ontwikkelen we samen met ketenpartners nieuwe duurzame alternatieven. In onze inkoopvoorwaarden hebben we opgenomen dat leveranciers ons duurzame productinformatie leveren. Momenteel gebruiken we deze informatie en leveranciersgesprekken om een strategie uit te werken om verder te reduceren.



Hout

We zien een steeds belangrijkere rol weggelegd voor hout in de bouwsector. Als hernieuwbare en circulaire grondstof, geloven we dat de toepassing van hout een krachtige bijdrage levert aan de klimaatdoelen van de bouwsector. Binnen onze projecten passen wij hout daarom steeds vaker toe, zoals bij het bedrijvenpark Twente Noord in Almelo en bij de bouw van Matchbox op Strijp S in Eindhoven. De constructie van Matchbox is grotendeels uitgevoerd in verschillende houtsoorten waarbij een groene tuin is ontworpen die ruimte biedt aan biodiversiteit en de lokale leefomgeving versterkt. Regenwater wordt opgevangen en hergebruikt voor de irrigatie van de planten in en rondom het gebouw.

Afhankelijk van de afkomst kan hout zowel een zeer duurzaam als zeer 'onduurzaam' materiaal zijn. De groeiende vraag naar hout brengt daarom ook uitdagingen met zich mee, zoals het waarborgen van duurzaam bosbeheer en het bevorderen van biodiversiteit. Daarom is de keuze voor gecertificeerd hout bij VolkerWessels vanzelfsprekend. Door aantoonbaar gecertificeerd hout in te kopen, dragen we actief bij aan verantwoord bosbeheer. In deze duurzaam beheerde bossen wordt meer CO₂ opgenomen en ontstaat ruimte voor een rijkere biodiversiteit, wat laat zien hoe nauw biodiversiteit en klimaat met elkaar verbonden zijn.

In 2024 was 98% van onze houtinkoop gecertificeerd, en is de 2e plaats behaald in de Forest50 van FSC Nederland, een belangrijke erkenning voor ons duurzame houtgebruik. De Forest50 rangschikt de 50 grootste bouwbedrijven in Nederland op hun bijdrage aan verantwoord bosbeheer en hun inspanningen om duurzaam hout toe te passen. Onze positie als nummer twee in de Forest50 benadrukt onze toewijding aan een verantwoorde, circulaire toekomst.

| FOREST 50 TOP 10 BEDRIJVEN VAN 2024 | |
|-------------------------------------|---------------|
| 1 | VolkerWessels |
| 2 | VolkerWessels |
| 3 | VolkerWessels |
| 4 | VolkerWessels |
| 5 | VolkerWessels |
| 6 | VolkerWessels |
| 7 | VolkerWessels |
| 8 | VolkerWessels |
| 9 | VolkerWessels |
| 10 | VolkerWessels |



Beton

Beton is het meest gebruikte bouw materiaal ter wereld. Het is overal verkrijgbaar, heeft een lange levensduur maar is tegelijkertijd ook milieubelastend door de toepassing van cement en wapening. Het verlagen van die impact vraagt om inspanningen op het gebied van productontwikkeling, innovatie en beleidsvorming. Door deze gecombineerde aanpak kan de sector bijdragen aan duurzamer bouwen en een lagere CO₂-uitstoot. Sinds 2022 meten we de impact van ons betongebruik. We kijken niet alleen naar de CO₂-uitstoot, maar ook naar andere milieueffecten door de MKI-waarde (Milieukostenindicator) te berekenen. De MKI vat alle milieueffecten samen in één score, uitgedrukt in een schaduwprijs: hoe lager de milieu-impact van een product, hoe lager de MKI-waarde. Door deze waarde bij te houden, krijgen we beter inzicht in de duurzaamheid van onze producten en sluiten we aan bij richtlijnen zoals het nationale Betonakkoord.

Om de milieu-impact van beton verder te verlagen, moeten we kijken naar alternatieven voor cement. Een concrete stap is de ontwikkeling van geopolymerbeton, een cementvrij alternatief voor traditioneel beton. Het grootste verschil is de 50 tot 80% reductie van de CO₂-footprint in de productie fase. We passen dit vaker toe in onze projecten, zoals bij de rioolwaterzuiveringsinstallatie in Echten. Naast alternatieven voor traditioneel cement werken we met alternatieven voor stalen wapening door basaltwapening in te zetten, een duurzaam materiaal dat wordt gemaakt van vulkanisch gesteente en dat licht, sterk en corrosiebestendig is. Bijvoorbeeld in de busremise in Breda of in de geluidsschermen langs de A10. Ten opzichte van traditionele wapening is de milieubelasting stukken lager en treedt er geen corrosie op waardoor minder beton nodig is. Door de lichtere constructie is ook het transport en hijswerk minder intensief. Om onze innovaties zoals geopolymerbeton en basaltwapening op grote schaal in te zetten hebben we ook onze opdrachtgevers nodig die het aan durven om het traditionele bouwen te doorbreken en te kiezen voor duurzame alternatieven.



Asfalt

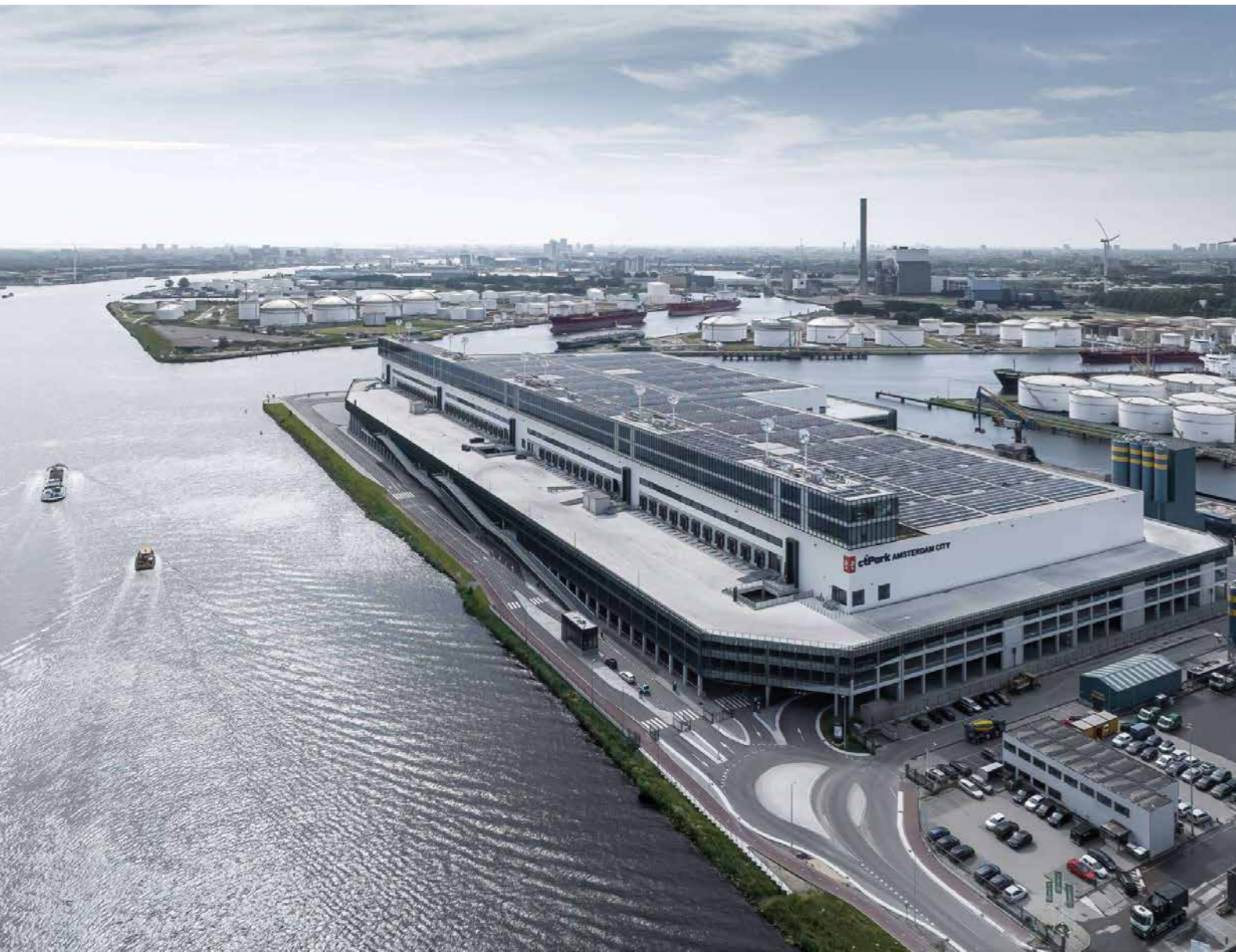
De CO₂-uitstoot van onze asfaltproductie willen we in 2030 met 30% hebben teruggebracht t.o.v. 2019. In onze verduurzamingsstrategie ligt de focus op het vergroten van het aandeel hergebruikte grondstoffen in asfaltmengsels en het verminderen van het energieverbruik van onze asfaltcentrales. Daarom investeren we in technologieën die de productie van 100% circulair asfalt bij lage temperaturen mogelijk maken. Hierbij wordt het materiaal dat vrijkomt bij wegrenovaties hergebruikt, zodat we een bijdrage leveren aan een duurzamere en circulaire toekomst. In het afgelopen jaar hebben we verschillende innovatieve en duurzame asfaltmengsels toegepast in onze projecten. Zo legden we in Weidum een circulaire tussenlaag aan met Bitumen Stabilised Material (BSM) waarbij het lokaal aanwezige asfalt volledig wordt hergebruikt. Daarnaast testen we biocirculair bindmiddel op de N204 in Utrecht. Hiermee willen we bitumen in asfalt uiteindelijk volledig vervangen door organisch materiaal waarmee we tevens de afhankelijkheid van aardolieproducten verlagen.



Biobased bouwen

Ook duurzame biobased bouwmaterialen hebben potentie. Aan de ontwikkeling hiervan werken we graag mee. Biobased bouwmaterialen zoals hout, vlaswol en riet zijn hernieuwbaar, groeien in een relatief korte tijd en nemen tijdens het groei-proces CO₂ op. Wanneer deze materialen verwerkt worden in een bouw materiaal, dan worden de CO₂-emissies voor een lange tijd opgeslagen in het bouwwerk. Industrieel biobased bouwen heeft grote potentie en biedt tevens een oplossing voor het woningbouwvraagstuk. Een mooi voorbeeld hiervan is The CubeHouse op de Zuidas waar we in 2023 mee zijn gestart. De constructie bestaat voor 75 procent uit biobased materialen waaronder 13.000 m³ hout.





DUURZAAM MATERIEEL EN LOGISTIEK

Onze ambitie is om 2030 emissievrij te werken. We richten ons op het verlagen van het energieverbruik op de bouwplaats en het voorkomen van de uitstoot van broeikasgassen. Dit bereiken we door te investeren in de verduurzaming van ons materieel, samenwerking met onze ketenpartners en de inrichting van slimme logistiek.

Slimme bouwlogistiek

Het efficiënt organiseren van de logistiek rond bouwprojecten wordt steeds belangrijker. De ruimte op een bouwplaats is vaak beperkt en er gelden strengere regels voor verkeer van en naar de stad. BouwHubs aan de rand van een stad bieden hiervoor een ideale oplossing. In deze hubs worden de bouwmaterialen slim gebundeld tot volle ladingen en worden leveranciers afgelost zonder wachttijd. Deze bouw hubs leiden niet alleen tot lagere transportkosten, maar ook tot minder uitstoot van CO₂ en stikstof, minder overlast voor de omgeving en een kortere bouw-tijd. Bovendien kunnen we op de BouwHubs ons elektrisch vervoer en materieel opladen.

VolkerWessels stond aan de basis van de ontwikkeling van BouwHubs en we zijn nog steeds initiator en groot voorstander. Inmiddels is de BouwHub een vast onderdeel van onze duurzaamheidsstrategie en werkzaamheden. Na Utrecht, hebben we BouwHubs gerealiseerd in Amsterdam, Eindhoven, Rotterdam en Groningen. De komende jaren blijven we investeren in de ontwikkeling en het gebruik van meer BouwHubs op strategische locaties. Deze hubs zijn niet alleen beschikbaar voor onze eigen ondernemingen, maar ook voor onze leveranciers en collega-bouwers. Zo we samen aan logistieke optimalisatie en CO₂-reductie. Daarnaast spelen de BouwHubs een centrale rol in onze ambities op het gebied van social impact en circulariteit. Zo bieden we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een werk en leerplek, bijvoorbeeld bij het sorteren en hergebruiken van materialen op onze circulaire BouwHubs in Amsterdam en Utrecht.



Bouwen met duurzaam materieel

Zwaar materieel is verantwoordelijk voor het grootste deel van de uitstoot op de bouwplaats. Daarom zetten we volop in op een emissievrij materieelpark door te investeren in de elektrificatie van ons materieel. Dit heeft onder meer geleid tot de aanschaf en ontwikkeling van elektrische asfaltspredmachines, walsen, graafmachines en elektrische rupshijskranen. Een van de vervolgstappen is het uitfasen van alle dieselmachines. Voor materieel dat nog niet geëlektrificeerd is, passen we duurzame biobrandstoffen zoals HVO toe om de CO₂-uitstoot te verminderen. Ook huren we elektrisch materieel bij partners en onderaannemers. Om de stikstofuitstoot door materieel verder te minimaliseren, maken we gebruik van stage V-motoren met onze NoNOx-filters. Met de transitie naar duurzaam materieel ontstaan ook nieuwe uitdagingen zoals het snel kunnen laden op onze eigen locaties en projecten ondanks het overvolle stroomnet. Daarom bouwen we ook onze eigen snel laad-infrastructuur. De eerste locatie in Dordrecht is inmiddels operationeel. Hiermee houden we grip op de beschikbaarheid van laadvermogen en zijn we minder afhankelijk van derden.

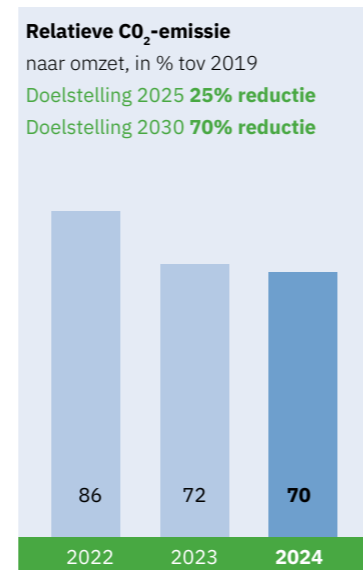
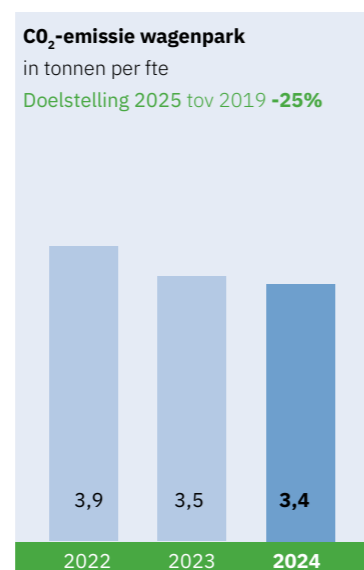
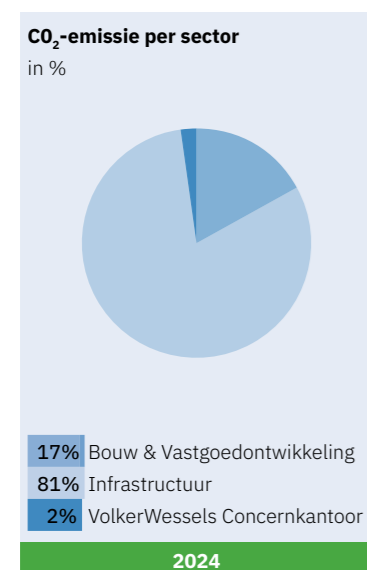


ONZE CO₂-EMISSIONS

VolkerWessels streeft ernaar om in 2030 volledig emissievrij te werken. Dit betekent dat er geen uitstoot van schadelijke broeikasgassen is op onze projecten en binnen onze bedrijfsvoering. Op deze manier nemen we onze verantwoordelijkheid voor het klimaat en committeren we ons aan de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs. Het grootste deel van onze eigen CO₂-uitstoot wordt veroorzaakt door onze asfaltcentrales, het gebruik van materieel, wagenpark en verwarming van onze kantoren.

We zetten verschillende stappen om onze bedrijfsvoering te verduurzamen, waarbij elke divisie specifieke maatregelen vaststelt en uitvoert. Zo rijdt onze infrastructuurdivisie met enkel elektrische lease-wagens, investeren we in emissievrij materieel, maken we gebruik van Bouwhubs en vergroenen we onze asfaltcentrales. Daarnaast verduurzamen we onze kantoren en productlocaties door te isoleren en zonnepanelen te installeren. Zo plaatsen we ruim 4.300 panelen op onze eigen kantoorpanden en benutten we de opgewekte energie maximaal door het realiseren van extra laadpalen waarmee het snelgroeiende elektrisch wagenpark kan worden geladen.

Onderdeel van onze verduurzamingsstrategie is het produceren van asfalt op een lagere productietemperatuur waardoor er minder CO₂ vrijkomt. Daarnaast is ons doel om in 2030 twee van onze acht asfaltcentrales op stroom of waterstof te laten draaien. Om dit technisch mogelijk en rendabel te maken hebben we onze partners en opdrachtgevers hard nodig. Enerzijds om de technische vooruitgang mogelijk te maken en goed te keuren én anderzijds door hogere duurzaamheidseisen te stellen aan de markt zodat de asfaltproductie van deze asfaltcentrales aantrekkelijk wordt.



RESULTATEN

De totale absolute CO₂-uitstoot van VolkerWessels is met 0,1% gedaald ten opzichte van 2023. Deze daling komt door een absolute reductie van de CO₂-uitstoot met circa 53 ton. Hiermee hebben we de CO₂-uitstoot met 34% gereduceerd ten opzichte van 2019 en lopen we grotendeels op schema voor onze ambitie emissievrij 2030.

Op onze kantoren zien we een lichte stijging van de CO₂-uitstoot door het elektriciteitsverbruik en een daling door gasverbruik ten opzichte van vorig jaar. De uitstoot door ons wagenpark is afgenomen. Voor onze asfaltcentrales geldt tevens dat de CO₂-uitstoot is gedaald. Het is ons doel een uitstoot reductie van 25% van ons wagenpark ten opzichte van 2019 te realiseren. Deze doelstelling hebben we in 2024 behaald. Dit is voor een groot deel te danken aan het elektrificeren van het wagenpark en door een toename in hybride werken door onze medewerkers.

Een ander voorbeeld van compensatie is onze investering in drie klimaatbossen in en het aanplanten van Tiny Forests verspreid door heel Nederland. In een Tiny Forest worden inheemse boom- en plantensoorten geplant waardoor de biodiversiteit wordt gestimuleerd en het groen voor extra waterbergingscapaciteit zorgt. Inmiddels hebben we samen met gemeenten, scholen en buurtbewoners al 167 van deze minibossen in Nederland gerealiseerd. Een Tiny Forest wordt ook gebruikt als buitenslokaal waar kinderen over de Nederlandse natuur leren en buurtbewoners elkaar op een prettige en gezonde plek kunnen ontmoeten.

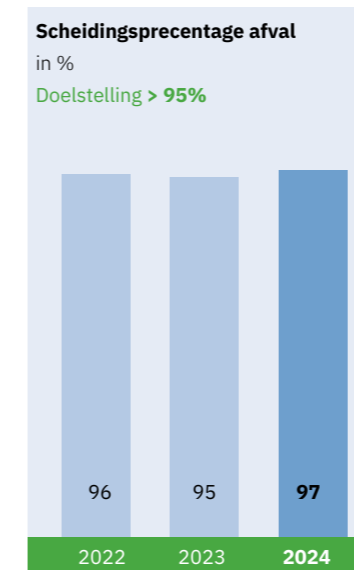


AFVALSCHEIDING

Ons uiteindelijke doel is om volledig zonder afval te werken. Daarvoor moeten we afvalstromen gebruiken als nieuwe grondstoffen welke de basis vormen voor nieuwe producten en materialen.

Binnen onze werkzaamheden ontstaan er nu nog veel verschillende reststromen. Door efficiënt gebruik te maken van grondstoffen en materialen en circulaire ontwerpstrategieën toe te passen, verminderen we de hoeveelheid afval. Door afval zorgvuldig te scheiden, voorkomen we dat afval van onze kantoren, bouwplaatsen en fabrieken onnodig wordt verbrand.

We streven ernaar om al onze afvalstromen te scheiden, te recyclen en geschikt te maken voor hoogwaardig hergebruik. Onze basis is een scheidingspercentage van meer dan 95%. Met behulp van een professioneel meetsysteem hebben we helder inzicht in de scheiding van onze reststromen en kunnen we onze voortgang voortdurend monitoren en verbeteren. Vanuit hier sturen we verder op hoogwaardiger hergebruik.



Het afvalscheidingspercentage in 2024 was 97%. Dit percentage is gestegen ten opzichte van 2023. Deze stijging wordt voor een groot deel veroorzaakt door de resultaten bij de sector Bouw & Vastgoedontwikkeling waar een hoger scheidingspercentage behaald werd dan vorige jaren. Met dit resultaat heeft VolkerWessels de doelstelling voor een scheidingspercentage hoger dan 95% in 2025 gehaald.

We verminderen afval door steeds meer materialen van onze bouwplaatsen opnieuw te gebruiken, waardoor reststromen worden omgezet in de grondstoffen van de toekomst. Een mooi voorbeeld is ons project in Heechterp, waar we 72 portiekflats hebben gesloopt en het vrijgekomen beton omzetten in betongranulaat. Dit materiaal wordt als basis gebruikt voor nieuw beton voor de bouw van nieuwe woningen in dezelfde wijk. Door nauw samen te werken met onze partners, van sloper tot betoncentrale, besparen we zo op schaarse primaire grondstoffen wat de ecologische voetafdruk verlaagt en waarmee de winning van nieuwe materialen wordt voorkomen.

We pasten onze circulaire aanpak ook toe bij de realisatie van de fiets- en voetgangersbrug aan het Asterpad. Bij deze brug zijn de bovenleidingportalen van een ander project hergebruikt, evenals de stalen funderingspalen die vrijkwamen bij de Selectieve Onttrekking in IJmuiden.

In Amsterdam openen we het afgelopen jaar het Circulaire Depot. Het Circulaire Depot is een mobiele container die van bouwplaats naar bouwplaats reist om restmaterialen te verzamelen dat normaal gesproken zou worden weggegooid. In plaats daarvan worden deze materialen zorgvuldig geselecteerd en meegenomen naar de TalentHub, waar ze worden getransformeerd tot waardevolle circulaire producten.



Selectieve Onttrekking



SOCIAL IMPACT

Werk is voor iedereen belangrijk. Voor mensen die zich willen ontwikkelen en van betekenis willen zijn voor de maatschappij en voor onze ondernemingen waarin gemotiveerde vakmensen onmisbaar zijn. Door werkzoekenden waardevol en passend werk te bieden voegen we waarde toe aan onze ondernemingen en aan de samenleving.

Wij geloven dat iedereen een kans verdient op een betaalde baan, zodat mensen een betekenisvolle rol kunnen vervullen en financieel zelfstandig kunnen zijn. Met ons werk-leerbedrijf VolkerWessels Inclusief begeleiden wij mensen die wat extra hulp nodig hebben om een plek in te nemen op de arbeidsmarkt. Op deze manier kunnen we vakmensen opleiden die bijdragen aan de grote bouwopgave van Nederland. Inmiddels zijn er binnen verschillende onderdelen van onze organisatie medewerkers via VolkerWessels Inclusief aan het werk gegaan, van timmerman of elektromonteur tot modelleur.

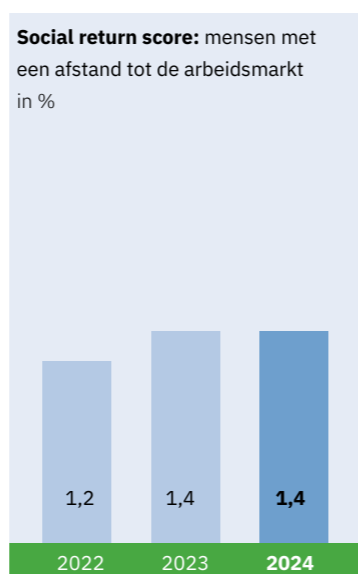
In het afgelopen jaar heeft VolkerWessels Inclusief een mooi resultaat bereikt met het behalen van het hoogste PSO keurmerk. De Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) is ontwikkeld om werkgevers te erkennen die structureel bijdragen aan werkgelegenheid voor mensen uit kwetsbare groepen. Het keurmerk kent verschillende niveaus, waarbij PSO 30+ het hoogste niveau is. Met deze certificering onderbouwen we onze substantiële bijdrage aan sociaal ondernemerschap waarbij minstens 30 procent van het personeelsbestand bestaat uit mensen uit kwetsbare groepen. Naast de cijfers kijkt de audit ook nadrukkelijk naar de begeleiding van medewerkers en hoe de werkgever een inclusieve en fijne werkomgeving biedt. Hiermee is het een mooie erkenning voor onze medewerkers die zich elke dag inzetten om sociale impact te maken.

Elk kwartaal meten en rapporteren we onze impact. Ons doel is om in 2025 een social return-score van 1,9% te bereiken. Deze score geeft het percentage medewerkers aan met een afstand tot de arbeidsmarkt ten opzichte van het totale aantal werknemers. De SR-score is in 2024 gelijk gebleven ten opzichte van 1,4% in 2023. Binnen de sector Bouw & Vastgoedontwikkeling zien we de hoogste SR-score met 2,6%. Bij de sector Infrastructuur is de SR-score lager, namelijk 0,6%.

In het afgelopen jaar hebben we bij verschillende projecten invulling gegeven aan sociaal ondernemerschap. Een voorbeeld van sociale impact is het asfaltonderhoud in Rotterdam. Onze verkeersregelaars en administratief medewerker hebben een afstand tot de arbeidsmarkt, en onze koffie kopen we in bij Heilige Boontjes. Hier branden en zetten Rotterdamse ex-gedetineerden en probleemjongeren de koffie. Bij de Spoorzone Delft bouwen we 185 zorgstudio's en appartementen met een hoge Social Return verplichting. We kopen het houtwerk in bij een erkende sociale onderneming en de portier is opgeleid door en in dienst bij VolkerWessels Inclusief.

Sinds 2020 werken we op de Circulaire Bouwhub in Amsterdam succesvol samen met de gemeente Amsterdam binnen het deelconcept de TalentHub. De TalentHub is een broedplaats waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hun talenten kunnen ontwikkelen, deelnemen aan het arbeidsproces en werken aan nieuwe, circulaire producten van afgedankte bouwmaterialen. Zo worden van oude werkjassen functionele ventilatorhozen gemaakt voor de Schiphol-tunnel, bouwen we insectenhôtels voor op onze projecten en is het meubilair van de TalentHub, gemaakt van restmaterialen van de bouwplaats, op vele VolkerWessels kantoren te vinden.

De TalentHub biedt niet alleen plaats aan nieuwe werknemers, maar ook aan de re-integratie van onze eigen medewerkers en de begeleiding van stagiairs. Steeds meer teams weten hun weg naar de TalentHub te vinden, een inspirerende werkplek waar maatschappelijk verantwoord ondernemen, social return en circulair werken samenkomen.



INTEGRITEIT

INTEGER HANDELEN IS FUNDAMENTEEL

Integriteit is bij VolkerWessels niet onderhandelbaar. Integer handelen is fundamenteel voor alles wat we doen en vereist onze constante aandacht. Onze integriteitsaanpak is, in aanvulling op onze bewustwordingscampagnes, gebaseerd op drie pijlers: de Gedragscode van VolkerWessels, de Regeling meldprocedure over het omgaan met Vermoedens van Misstanden en/of Vermoedens van Onregelmatigheden (Vertrouwenslijn), en de Leidende Principes voor het Opdrachtgevend Bouwbedrijf.

Integriteit is een voorwaarde om te kunnen blijven ondernemen en daarom is deze kernwaarde bij VolkerWessels net zo belangrijk als veiligheid en duurzaamheid. Wij verwachten dat iedereen bij VolkerWessels, in elke dochteronderneming, ongeacht zijn of haar functie, integer en professioneel handelt.

Het versterken en behouden van integriteit binnen VolkerWessels staat onder leiding van de Centrale Compliance Officer. Deze rapporteert rechtstreeks aan de CFO van de Raad van Bestuur.

Gedragscode

Hoe verweven we integriteit in ons dagelijks handelen? De Gedragscode van VolkerWessels geeft antwoord op deze vraag. De Gedragscode bestaat uit de gedragsnormen van VolkerWessels en is een praktische handleiding bij onze dagelijkse bedrijfsvoering, zodat iedereen binnen ons concern de regels kent en kan naleven. Ook van partijen met wie wij zakendoen, verlangen wij dat zij de Gedragscode van VolkerWessels naleven.

Regeling meldprocedure inzake het omgaan met een Vermoeden van een Misstand (Vertrouwenslijn)

Bij VolkerWessels streven we naar een sociaal veilige werkomgeving. Wij gaan respectvol met elkaar om en tolereren geen ongepaste omgangsvormen, zoals discriminatie, pesten, (seksuele) intimidatie, agressie en/of geweld. Wij houden ons aan geldende wet- en regelgeving en accepteren geen enkele vorm van corruptie, diefstal, fraude, witwassen en andere onregelmatigheden. Onze medewerkers, maar ook derden, zoals ex-collega's, sollicitanten, opdrachtgevers, onderaannemers,

leveranciers en/of zzp'ers, die desondanks een vermoeden hebben van misstanden bij onze ondernemingen of binnen ons concern, verzoeken we dringend hiervan melding te maken. Dat kan desgewenst anoniem en gratis via een vertrouwelijke telefoon en webservice. De exacte procedure en acties staan beschreven in de volledige 'Regeling meldprocedure inzake het omgaan met Vermoedens Misstanden en/of Vermoedens van Onregelmatigheden' (Vertrouwenslijn).

Met ingang van 1 januari 2024 is de bestaande Vertrouwenslijn – na verkregen positief advies van de Centrale Ondernemingsraad (COR) – aangepast aan de eisen die de nieuwe Wet bescherming klokkenluiders aan een interne meldprocedure stelt. Kort gezegd kunnen ook zogenaamde maatschappelijke misstanden gemeld worden en zijn de bepalingen over bescherming en het verbod op benadeling van een melder aangescherpt.

Leidende Principes Opdrachtgevend Bouwbedrijf

VolkerWessels heeft samen met de zes andere grootste bouwbedrijven van Nederland een serie gedragsregels opgesteld die professioneel, integer, maatschappelijk verantwoord en transparant handelen bij het inkoopproces in de bouw moeten bevorderen. Het doel is om meer duidelijkheid te scheppen voor alle partners in het bouwproces.

Integriteit houdt immers niet op bij onze eigen deur en we verwachten van al onze leveranciers en onderaannemers in de keten dat ze eveneens integer handelen.



Het dilemma van de maand

Via het "dilemma van de maand" vragen wij aandacht voor de kernwaarde integriteit. De dilemma's gaan over de normen en waarden uit de Gedragscode van VolkerWessels, die voor al onze medewerkers gelden. In september 2021 zijn we hiermee gestart. Het dilemma van de maand wordt toegezonden naar alle (UTA)medewerkers met een zakelijk device. Het integriteitsplatform heeft als doelstelling (KPI) een deelnamepercentage van 75% gesteld. In 2024 is het deelnamepercentage gezakt naar een gemiddelde van rond de 50%. Het dilemma van de maand is in 2024 positief beoordeeld met een rapportcijfer van 7 gemiddeld.

Aantal meldingen 2024

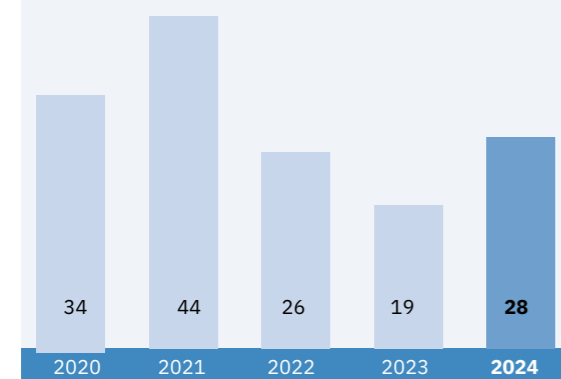
In 2024 waren er in Nederland 28 meldingen van vermoedens van een integriteitsschending of misstand. Dit aantal is toegenomen ten opzichte van het totaal van 19 in 2023.

Buitenlanden

In het Verenigd Koninkrijk, Noord-Amerika en Duitsland hebben we soortgelijke acties ondernomen om deze zeer belangrijke kernwaarde van ons bedrijf in de schijnwerpers te zetten.

In 2024 waren er in de buitenland 12 meldingen van vermoedens van integriteitsschendingen of misstanden. Dit aantal is toegenomen ten opzichte van het totaal van 8 in 2023.

Totaal aantal meldingen van vermoedens van integriteitsschendingen en misstanden (NL)





DC Drunen

Waar in Drunen de oude LIPS-fabriek stond, staat tegenwoordig een 32.600 m² groot distributiecentrum met een gevel van goudkleurig alucobond, een verwijzing naar de koper- en messingindustrie die hier ooit zat. Het distributiecentrum heeft moderne kantoorruimtes, 30 laaddocks, een supervlakte vloer in de hal en een gunstige ligging naast de A27 en A2.





Stadsblokken Meinerswijk Arnhem

In het hart van Arnhem ontstaat een 300 hectare groot groen uiterwaardenpark. Hierdoor ontstaat het grootste openbaar toegankelijke uiterwaardenpark van Europa, dat twee stadsdelen aan elkaar verbindt en waar de natuur vrij spel krijgt. Op minder dan een procent van het totale gebied komen zo'n 400 verschillende type woningen. Zo ontstaat een gezonde balans tussen cultuur, wonen en de natuur.





Wonderwoods

Het hoogste groene gebouw van Nederland bevat 80.000 vierkante meter aan woon- en kantoorruimte en ligt op de hoek van de Jaarbeursboulevard en Croeselaan in Utrecht. Het bestaat uit twee groene torens van 105 en 70 meter hoog. De hoogste toren (Stefano Boeri Architetti) is voorzien van een verticaal bos. De tweede toren (MUSA Architects) wordt gekenmerkt door typerende rondingen in de gevels. Deze toren heeft een groot atrium en wintertuinen langs de gevels. De groendaken hebben een waterretentie functie die het regenwater vasthouden om later via een volautomatisch systeem weer te dienen voor de bewatering van al het groen.



Restauratie Kapel Saint Louis

De in 1866 gebouwde kapel van het voormalige jongensinternaat Instituut Saint Louis in Oudenbosch is gerestaureerd. Bij de restauratie van de Kapel Saint Louis zijn oude authentieke details uitgebreid bestudeerd en de oorspronkelijke kleuren vastgesteld via kleurhistorisch onderzoek. Het complete dak van de kapel is vernieuwd; het dakbeschot en de kapconstructie zijn hersteld en voorzien van nieuwe zinken felsbekleding. In 2024 is de gehele binnenzijde volledig gerestaureerd en gereedgemaakt voor openbaar gebruik.





Edespoort

Vernieuwing van het station Ede-Wageningen door de realisatie van een nieuw station met perrons en overkapping, een nieuwe reizigerstunnel en nieuw stationsplein. Het gehele spooremplacement wordt daarbij volledig vernieuwd over een lengte van ca 2 km en alle spoor- en stationsinstallaties worden vernieuwd. In de naaste omgeving van het station wordt nieuwe infrastructuur ontwikkeld voor fietsverkeer.



KIJK

In het project Krachtige IJsseldijken Krimpenwaard wordt aan de zuidzijde van de Hollandsche IJssel 10,5 kilometer dijk versterkt en verhoogd als bescherming tegen hoogwater en overstromingen. Deze dijk is van levensbelang voor de veiligheid van duizenden bewoners.





Noord Amerika – VolkerStevin contracting Calgary Water Main Break
Realisatie van Providence Storm Trunk Project. Aanleg van 940 meter waterafvoer via microtunneling en 950 meter via open sleuven, met dieptes variërend van 5 tot 13 meter. Essentieel voor het verbeteren van de infrastructuur in het gebied en voor verdere stedelijke groei.





Noord Amerika – VolkerStevin Highways maintenance

Onderhoud van het provinciale wegennetwerk in Zuid-Alberta in Canada. Dit omvat 11.000 kilometer infrastructuur dat zich uitstrekt van de Amerikaanse grens van Montana in het zuiden tot de provinciale grenzen van British Columbia in het westen en Saskatchewan in het oosten; dit netwerk is een levensader voor inwoners, bedrijven en industrieën in de hele provincie.





Verenigd Koninkrijk – East West Rail

Groot spoorweginfrastructuurproject dat de regio's Oxford en Cambridge met elkaar verbindt. Als onderdeel van de East West Rail Alliantie heeft VolkerRail een 66 km lang spoortraject tussen Bicester en Bletchley hersteld. Dit vormt een cruciaal onderdeel van de verbinding tussen Oxford en Cambridge.





Verenigd Koninkrijk – Herstel van de zuidelijke landingsbaan van Heathrow Airport

Herasfalttering van de 3.600 meter lange zuidelijke startbaan onder het H7-raamwerk van Heathrow Airport Limited. De 120 mm dikke asfaltlaag werd in secties van 60 meter vervangen, met een totaal van 60.000 ton asfalt. De werkzaamheden zijn 's nachts uitgevoerd om verstoring te minimaliseren. Elke ochtend werd de landingsbaan weer opengesteld voor vliegverkeer.





Duitsland – C6
In de Berlijnse-Köpenick realiseert Kondor Wessel Duitsland op de 6.000 m² grote locatie Annenallee/Hämmerlingsstraße een nieuwe buurt met vijf woningen, een herenhuis met drie lagen appartementen en een ondergrondse parkeergarage met 67 parkeerplaatsen.





Duitsland – Stayton

Onder de naam 'Staytion' ontwikkelt VolkerWessels Duitsland op een terrein van 22.214 m² in Berlijn een groot binnenstedelijk project met 31.933 m² woonoppervlak voor 533 appartementen, waarvan 40% in de sociale sector. Verder biedt de ontwikkeling plaats aan een kinderdagverblijf en een supermarkt.





EBT-marge

6,4%

2023* 5,3%

Orderportefeuille

(ultimo boekjaar, in miljoenen)

€ 2.417

2023 € 2.595

Gem. aantal medewerkers

2.686

2023 2.951

IF-rate

2,4

2023 3,2

Social Return

2,6%

2023 2,3%

Afvalscheidingspercentage

93%

2023 84%

CO₂-uitstoot

(scope 1 en 2, in kiloton)

11,1

2023 11,3

- **Woningbouw**
- **Utiliteitsbouw, waaronder industrie en logistiek**
- **Industriële productie en levering van bouwelementen, waaronder geprefabriceerde bouwonderdelen**
- **Vastgoedontwikkeling**

Marktontwikkelingen in 2024

De markt voor woningen voor particulieren en met name de markt voor grondgebonden woningen, was in 2024 goed te noemen. Twee jaar geleden was er een plotselinge rentestijging waardoor de markt even 'op de rem ging'. Dat ligt inmiddels achter ons, de markt is in dat opzicht volledig hersteld.

Aandachtspunt is en blijft de betaalbaarheid van woningen, hoewel onze verkopen nu nog goed zijn. De beleggersmarkt is wel wat complexer geworden. Door de eerdergenoemde rentestijging, maar ook door het afgenomen beleggersvertrouwen in onze overheid. Dit geldt met name voor de grotere buitenlandse beleggers. Dit is te wijten aan overheidsbemoeienis met onze sector en dat maakt onzeker. Wij merken dat iedere dag waardoor met name grootschalige binnenstedelijke werken moeilijker te verkopen zijn. Want juist bij projecten met een ontwikkelings-tijd van 3 jaar of langer zijn beleggers de eerste kopers. En die zijn nu terughoudender dan een aantal jaren geleden.

In de industriële markt hebben wij interessante projecten lopen voor onder andere ASML en Shell. Bijzonder is ook ons werk voor ziekenhuizen, waar we gespecialiseerd zijn in het doorvoeren van bouwkundige veranderingen terwijl de operationele processen in de ziekenhuizen gewoon doorlopen. Het is een niche, maar wel eentje die goed loopt.

De kantorenmarkt in 2024 was ronduit slecht, het is zelfs op A1-locaties lastig om tot een haalbare businesscase te komen. In de periferie is dat helemaal onmogelijk. Daardoor kunnen we vrijwel alleen maar bouwen voor de eigenaar die ook gebruiker wordt, beleggers laten deze markt op dit moment links liggen.

De logistieke markt presteert wat dat betreft beter, hoewel de grote vraag van pakweg twee jaar geleden wel weer over is. Het voordeel is dat de huurprijzen vrij snel stijgen, wat alle kostenstijgingen compenseert. Maar in dit deel van de markt geldt dat inmiddels wel weer kritisch naar de locatie wordt gekeken.

* In overstemming met IFRS 5, zijn de vergelijkende cijfers voor 2023 aangepast als gevolg van de verkoop van onze Energie, Telecom en Technische dienstverleningsactiviteiten. De resultaten van Energie, Telecom en Technische dienstverlening zijn in onze jaarrekening gepresenteerd als beëindigde bedrijfsactiviteit. De orderportefeuille en het gemiddeld aantal medewerkers zijn tevens aangepast voor 2023 en bevatten niet de bijdrage van het cluster Energie, Telecom en Technische dienstverlening.

MorgenWonen



Afgelopen jaar waren de vergunningsverleningen wel een groot probleem. Bijna alle projecten eindigen bij de Raad van State. Voor een onderdeel als MorgenWonen is dat een uitdaging. Die kunnen pas produceren als er een bouwvergunning ligt. Maar het is steeds onvoorspelbaarder hoeveel tijd zoiets gaat beslaan. En het zijn allang niet meer alleen de grote spectaculaire projecten die bij de Raad belanden.

Iedereen merkt dat de arbeidsmarkt krap is. In onze bouwondernemingen zien we een stijgende vraag naar specialisten voor planvoorbereiding, calculatie en uitvoering. Tegelijkertijd zien we ook dat de gedrevenheid, betrokkenheid en de kwaliteit van onze vakmensen hoog is. We blijven investeren in opleidingen, doorontwikkeling en waardering van onze mensen.

Komend jaar zullen we evenals in 2024 te maken krijgen met duurzaamheidseisen die aan nieuwe woningen worden gesteld. Dat is in veel gevallen conflicterend met de vraag naar betaalbare woningen. Als we dat laatste willen, zullen er concessies moeten worden gedaan.

Er ontstaat wel ruimte op de markt als er kritisch gekeken gaat worden naar het fenomeen schiefwonen. Corporaties hebben te maken met mensen die in sociale huurwoningen wonen, maar die qua inkomen allang ontgroeid zijn. Als deze mensen zouden verhuizen, of voor diezelfde woning een marktconforme huur zouden betalen, zou er woonruimte aan de onderkant van de markt beschikbaar komen en de bestedingsruimte voor nieuwbouwprojecten van de corporaties toenemen.





De hoogtepunten

Project De Geelvinck in Heemskerk bestaat uit 28 grondgebonden woningen en 44 appartementen. De mix van traditionele en industriële bouw wordt gerealiseerd door MorgenWonen en Boele & van Eesteren. In opdracht van woningcorporatie Woonopmaat verrijzen er duurzame, kwalitatief hoogwaardige woonruimten met lage onderhouds- en energiekosten.

Het metselwerk en de gevelvariatie die in De Geelvinck is toegepast, toont dat MorgenWonen in staat is aan specifieke beeldkwaliteitsplannen te voldoen. Verschillende architectonische wensen worden gerealiseerd, terwijl de voordelen van industriële productie behouden blijven.

Veel aandacht is door Boele & van Eesteren besteed aan betrokkenheid vanuit de buurt. Zo is er een tribune gebouwd van waaraf buurtbewoners en schoolkinderen de assemblage van een prefab-woning live konden aanschouwen. Dit heeft voor veel goodwill vanuit de omgeving gezorgd.



Het project **Schuytgraaf in Arnhem** laat zien dat sociale huur en kwaliteit goed samen kunnen gaan. De 52 sociale huurappartementen zijn ontworpen door opZoom Architecten, en door Veluwezoom Verkerk gebouwd in opdracht van woningcorporatie Vivare.

Met een bewezen bouwproces en dankzij slimme ontwerpkeuzes is de bouw betaalbaar gebleven. Het project is genomineerd voor de Heuvelinkprijs 2024, de architectuurprijs van de regio Arnhem. De jury prees de brede woningen, de gevel, de kleurencompositie en de verfijnde balkons. Ook de sedumdaktuin werd benoemd als een grote kwaliteit.



Op de Tweede Maasvlakte bouwt Visser & Smit Bouw de grootste **groene waterstoffabriek van Europa voor Shell**. De fabriek Holland Hydrogen I gaat een bijdrage leveren aan de energietransitie en wordt de eerste grote waterstofproductielocatie in Nederland en één van de grootste wereldwijd.

In de waterstoffabriek wordt water met behulp van windenergie gesplitst in zuurstof en waterstof. Hiermee kunnen industriële processen en zware mobiliteit CO₂-vrij gemaakt worden. Daarmee brengen we integraal alle expertise en innovaties samen op het gebied van duurzaamheid, inclusief de inzet van zo duurzaam mogelijk materieel en materiaal.

Op een unieke plek op de NDSM-werf ligt **Nautisch NDSM**, bestaande uit vijf woongebouwen. Het stadsblok dat is ontworpen door Dok architecten, bestaat uit meerdere gebouwen met verschillende formaten en hoogtes. In het plan zitten 87 exclusieve koopappartementen, 157 middenhuurappartementen en 24 vrijesectorhuurappartementen. Alle woningen liggen aan een groene binnentuin.

Op de hoek van de Werfstraat en de Mt. Lincolnweg staat een kleinschalig kantoor. Aan de Werfkade worden (horeca)voorzieningen gerealiseerd en kan men flaneren over een boardwalk en genieten van de nautische sfeer aan de jachthaven. De huurwoningen zijn opgeleverd door Altera.

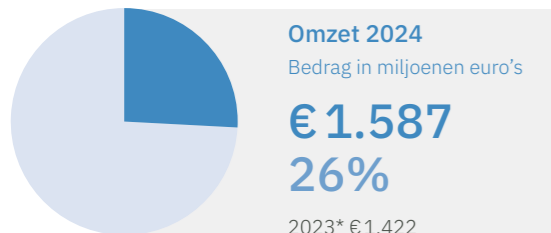


In Middelburg geven we in opdracht van Woongoed Middelburg de **historische wijk 't Zand** opnieuw vorm. Na sloop realiseren we in vijf fases in totaal 148 MorgenWonenPlus-woningen. We bouwen in de bestaande stedenbouwkundige structuur nieuwe en betere woningen in eenzelfde karakteristieke stijl. De werkzaamheden worden medio 2026 voltooid.



Op de **Performance Factory Enschede** heeft De Groot Vroomshoop samen met Goossen Te Pas een wooncomplex gerealiseerd voor 202 young professionals. Goossen Te Pas heeft de eerste twee verdiepingen gerealiseerd volgens de traditionele bouwwijze. Hier bovenop heeft De Groot Vroomshoop 179 modulaire massief houten woonstudio's geplaatst. De studio's zijn volledig in eigen fabriek gerealiseerd.

Waar in Drunen de oude LIPS-fabriek stond, staat tegenwoordig een 32.600 m² groot **distributiecentrum** met een gevel van goudkleurig alucobond, een verwijzing naar de koper- en messingindustrie die hier ooit zat. Het door Systabo gerealiseerde DC heeft moderne kantoorruimtes, 30 laaddocks, een super vlakke vloer in de hal én een gunstige ligging naast de A27 en A2.



EBT-marge

4,8%

2023 4,2%

Orderportefeuille

(ultimo boekjaar, in miljoenen)

€ 2.503

2023 € 1.753

Gem. aantal medewerkers

4.158

2023 4.135

IF-rate

2.3

2023 2,2

Social Return

0,6%

2023 0,7%

Afvalscheidingspercentage

99%

2023 97%

CO₂-uitstoot

(scope 1 en 2, in kiloton)

51,5

2023 51,5



- **Spoor-, weg- en waterinfrastructuur**
- **Civieltechnische- en waterbouwactiviteiten**
- **Nieuwbouw, onderhoud en renovatie**
- **Mobility management en infrabesturingssystemen**
- **Inspecteren, (digitaal) meten, monitoren en voorspellen van de kwaliteit van assets door datamanagement**
- **Multidisciplinair projectmanagement**
- **Ingenieursbureau voor onderzoek, ontwerp en advies**

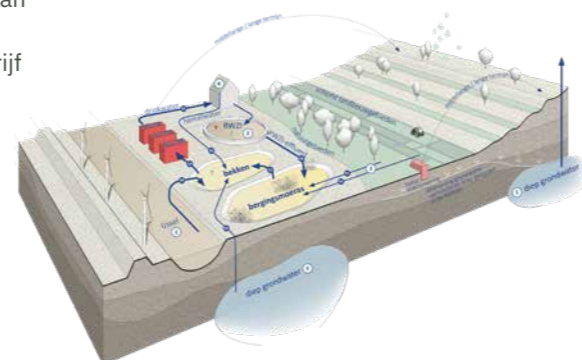
Markontwikkelingen in 2024

De markt is in 2024 gedreven door de klimaatverandering. Waterveiligheid is daarin een belangrijk thema. We zien dan ook voor Infra een toenemende activiteit op het gebied van water, de beschikbaarheid ervan en het verhogen van de waterkwaliteit. Want met die kwaliteit van oppervlakte- en grondwater is het, als we vergelijken met andere Europese landen, momenteel bedroevend slecht gesteld. En als land aan zee hebben we met de stijging van het zeewaterniveau ook in nemende mate te maken met verzilting waar we maatregelen tegen moeten treffen.

Een ander deel van onze markt bestaat uit grote infrastructurele werken. We werken nu aan de Zuidasdok, aan twee tunnels onder de Ring A10. De werken gaan wel door, ondanks de stikstofproblematiek waarmee wij uiteraard ook geconfronteerd worden. Er zijn naast deze grote in het oog springende projecten ook vele regionale of plaatselijke projecten, zoals het bouwrijp maken van een nieuwbouwwijk, of de aanleg van een fietspad. Het is juist die combinatie van grotere en kleinere werken die het succes van ons bedrijf bepalen.

Een derde categorie is de vervanging- en renovatiemarkt. Dat betreft eigenlijk alle bruggen, tunnels en viaducten die er in Nederland zijn. Die zijn allemaal in de periode na de oorlog tot de jaren 60 en 70 gebouwd. Die zijn nu dus 50 of meer jaren oud en toe aan vervanging of op zijn minst grondige renovatie.

Dat we in een delta als Nederland last hebben van klimaatverandering is natuurlijk niet positief, maar voor een onderneming als de onze biedt de markt een goed perspectief. We hebben alle (complexe) expertises in huis om de uitdagingen die voor ons liggen aan te gaan. Maar we gaan geen grote projecten meer aan zonder een goede verdeling van de risico's. De overheid als opdrachtgever realiseert zich wel dat ze alle capaciteit in de markt nodig hebben en dat daarvoor realistische afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer noodzakelijk zijn.



Iedereen merkt dat de arbeidsmarkt momenteel lastig is, met meer vraag dan aanbod. Bij VolkerWessels Infra constateren we dat de betrokkenheid en de kwaliteit van onze mensen hoog is. We blijven investeren in vakmanschap en opleidingen, maar ook in de waardering van onze mensen.

Investeren doen we ook in het emissievrij werken. We willen in 2030 graag CO₂-vrij werken. Zo stappen we over op een volledige elektrificatie van ons wagenpark en investeren we in de elektrificatie van ons materieel. We hopen ook dat opdrachtgevers dit als eis in hun aanbestedingen zetten. Als zij louter op prijs gaan beslissen, wordt het natuurlijk moeilijk.

Met digitalisering tenslotte, zijn ook in 2024 weer stappen gezet. Zo werken we nu met parametrisch ontwerpen. Een vorm van digitalisering waarbij we digitale twins bouwen. We maken een digitale versie van een object (de twin) die gevoed wordt via sensoren in het fysieke object. Zo kunnen we exact zien wat er gebeurt als de omstandigheden veranderen. Het is een geavanceerde manier om preventief onderhoud beter te plannen. Daardoor wordt per saldo de levensduur van een object verlengd.





De **spoorlijn door Vught** is al jaren een flinke barrière. Met de ambitie van ProRail om in het kader van het Programma Hoogfrequent Spoorvervoer Den Bosch – Vught meer treinen door Vught te laten rijden, is het noodzakelijk geworden dit probleem structureel op te lossen. Van Hattum en Blankevoort en Boskalis NL gaan samen met ProRail in alliantieverband deze uitdaging aan. In 2030 moeten tussen Den Bosch en Vught verschillende kunstwerken zijn aangepast en de verdiepte ligging aangelegd, zodat de trein zonder hinder door het dorp kan rijden.

De hoogtepunten

Vanwege groeiende reizigersaantallen en ontwikkelingen in de gemeente Ede, realiseren ProRail, NS en gemeente Ede de **spoorzone Ede**. De VolkerWessels-ondernemingen Van Hattum en Blankevoort, VolkerRail Nederland en Van Wijnen Oost realiseren een nieuw station met perrons en overkapping, reizigerstunnel en stationsplein.

Het gehele spooreplacement wordt daarbij volledig vernieuwd over een lengte van ongeveer twee kilometer en alle spoor- en stationsinstallaties worden vernieuwd. Daarnaast wordt in de naaste omgeving van het station nieuwe infrastructuur ontwikkeld ten behoeve van vooral fietsverkeer. We realiseren een stukje van het snelfietspad langs het spoor, dat doorloopt buiten de scope van het programma van spoorzone Ede. Ten behoeve van dat fietsverkeer bouwen we een langzaamverkeersbrug aan de oostzijde en een langzaamverkeerstunnel aan westzijde van het nieuwe station. Deze tunnel ligt op de plek van het oude station en reizigers-tunnel, die we daartoe dan ook eerst slopen. Van Hattum en Blankevoort is verantwoordelijk voor de civiele scope, VolkerRail Nederland realiseert het spoorgebonden deel en Van Wijnen Oost neemt de bouwkundige elementen, waaronder de in het oog springende houten kap, voor haar rekening.



Het project **Krachtige IJsseldijken Krimpenerwaard (KIJK)** is een enorm project in waterveiligheid en een technisch meesterwerk in samenwerking en innovatie. Met de versterking van 10,5 kilometer dijk langs de Hollandsche IJssel beschermen we de Krimpenerwaard tegen de grillen van het water. Deze dijk is van levensbelang voor de veiligheid van duizenden bewoners, maar voldoet niet meer aan de strenge eisen van vandaag.

De uitdagingen zijn groot: een complexe, dichtbebouwde omgeving en een dijk die essentieel is voor de dagelijkse bereikbaarheid. Dit vraagt om maatwerk, technisch vernuft en een flinke dosis vindingrijkheid. Tijdens de werkzaamheden blijft de dijk toegankelijk voor bestemmingsverkeer, omdat alternatieve routes ontbreken. Een uitgekiend verkeersmanagementsysteem zorgt dat het project veilig en efficiënt verloopt.

Verskillende versterkingsmethoden worden toegepast, zoals zelfstandig kerende constructies in het buitentalud, stabiliteitsconstructies in het

binnentalud en ophoging van voorlanden. Een van de meest baanbrekende technieken is het gebruik van Gyropress-funderingsmachines, die speciaal zijn ontwikkeld voor trillingsgevoelige omgevingen. Deze machines werken direct op de funderingsbuis of damwand, waaraan ze zichzelf stevig vastklemmen. Met een combinatie van hydraulische druk en een roterende beweging worden buispalen tot 30 meter en damwanden van 12 meter zonder trillingen in de grond gedrukt en geboord.

De opdrachtgever van het project is het Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard (HHSK). De partners die in het project samenwerken zijn Boskalis, Volker Staal Funderingen, Gebr. de Koning, KWS, Witteveen+Bos en Royal HaskoningDHV. De projectperiode loopt van 2021 tot 2031.

Door het gebruik van de Zeesluis IJmuiden stroomt meer zoutwater het Noordzeekanaal in, wat negatieve gevolgen heeft voor waterkwaliteit, natuur, landbouw en drinkwater. Om verzilting tegen te gaan, bouwt Van Hattum en Blankevoort in opdracht van Rijkswaterstaat een **zoutdam voor selectieve onttrekking**.

De zoutdam in het Binnenspuikanaal zorgt ervoor dat het zoute water naar de bodem zakt en via een opening onder de dam terug naar zee stroomt. Het zoete water blijft in het Noordzeekanaal, waardoor de waterkwaliteit in balans blijft. De constructie wordt naar verwachting in 2025 afgerond.



De renovatie van de **Galecopperbrug** is in volle gang. Deze brug over het Amsterdam-Rijnkanaal is met ruim 220.000 voertuigen per dag de op één na drukste verkeersbrug van Nederland. Door de toename van zwaar verkeer is de belasting flink toegenomen. Daarnaast zijn de tuien van de zuidbrug verroest. KWS voert in opdracht van Rijkswaterstaat groot onderhoud uit om de veiligheid en duurzaamheid te waarborgen.



De tuien van de zuidbrug worden vervangen, een complexe exercitie waarbij eerst samen met specialistische partners de 35 meter hoge pylonen versterkt moesten worden om de veranderende krachtsverdeling op te vangen. Ondanks de werkzaamheden blijft de brug grotendeels in gebruik. Het vervangen van de tuien terwijl het verkeer doorrijdt, is een technisch hoogstandje dat wereldwijd slechts enkele keren is uitgevoerd. De versterkte brug moet in 2025 klaar zijn.

Eind 2024 is de nieuwe **bedien centrale Den Haag** opgeleverd en in gebruik genomen. De oude centrale uit 1953, 'Semafoor', was oorspronkelijk bedoeld voor scheepvaartbegeleiding. In de loop der jaren groeide de functie en werden ook tunnels, bruggen en pollers in Den Haag vanuit deze locatie bediend. Hierdoor voldeed de oude centrale niet langer.

De Semafoor is gesloopt en vervangen door een toekomstbestendige bedien centrale. Vialis vormde samen met BESIX Nederland de bouwcombinatie die het project succesvol heeft gerealiseerd.



De drinkwaterinfrastructuur staat onder druk door bevolkingsgroei, klimaatverandering en watervervuiling. Vitens werkt in een consortium aan het project **Living Lab Strategisch Hart** om een toekomstbestendige oplossing te ontwikkelen. Aveco de Bondt is een van de consortiumpartners. In de IJsselvallei helpt Aveco de Bondt bij het ontwerpen van een schaalbaar en verplaatsbaar concept met meerdere bronnen en zuiveringsmethoden. De productielocatie wordt geïntegreerd in een circulair 'waterlandschap'. Ook wordt gewerkt aan een innovatieve gebiedsbenadering en versnelde vergunningsprocedure met als doel de doorlooptijd van 20 naar 5 jaar te verkorten. De ontwerpen zijn bijna gereed. De uitvoering start eind 2025, zodat in 2028 een werkende productielocatie en een geteste blauwdruk voor toekomstige strategische productielocaties gereed zijn.





EBT-marge

3,2%
2023 2,7%

Orderportefeuille
(ultimo boekjaar, in miljoenen)

€ 1.815 | € 1.505
2023 €1.537 | € 1.336

Gem. aantal medewerkers

3.844
2023 3.747

IF-rate

1,3
2023 0,6

Afvalscheidingspercentage

91%
2023 94%

CO₂-uitstoot
(scope 1 en 2, in kiloton)

27,7
2023 25,9



- Snelwegen en luchthaveninfrastructuur
- Spoorweginfrastructuur
- Haven-, energie-, water- en milieu-infrastructuur
- Gebouwen voor commerciële, industriële en onderwijsdoeleinden

Marktontwikkelingen in 2024

Het Verenigd Koninkrijk heeft een jaar gekend met zowel uitdagingen als kansen. In de aanloop naar de algemene verkiezingen in juli werd de bouwsector geconfronteerd met onzekerheden rond rentetarieven, inflatie, grondstoffenprijzen en energiekosten, die verder werden verergerd door tekorten aan geschoolde arbeidskrachten en instabiliteit in de toeleveringsketen.

Desondanks heeft VolkerWessels UK veerkracht getoond door nieuwe contracten en herhaalopdrachten veilig te stellen door klanten in deze volatiele markt zekerheid te bieden. Het voorzichtige optimisme na de regeringswisseling en de begrotingsverklaring in het najaar heeft gezorgd voor een stabiel vooruitzicht. De hernieuwde focus van de overheid op investeringen in infrastructuur, defensie, waterbeheersing en duurzaamheidsinitiatieven heeft een positief groeiklimaat gecreëerd.

Transportmarkten zoals snelwegen en spoorwegen zien een toegenomen vraag naar levensverlengende renovatie en onderhoud van verouderende objecten. Ondertussen bieden verdere groeimogelijkheden in energie, defensie, klimaatbestendigheid en luchtvaart veelbelovende vooruitzichten voor de toekomst.

De inzet van het Verenigd Koninkrijk om netto-emissiedoelstellingen te behalen, heeft geleid tot een groeiende vraag naar schone energieoplossingen. We spelen een cruciale rol in de uitbreiding van de infrastructuur voor hernieuwbare energie.



We zijn ook betrokken geweest bij het Great Grid-programma van National Grid, de grootste revisie van het Britse elektriciteitsnet in generaties, waarmee we onze betrokkenheid tot ver in de jaren 2030 veiligstellen. Bovendien blijft infrastructuur ter ondersteuning van nieuwe kernenergie een belangrijk aandachtspunt, waarbij onze teams vroege werkzaamheden uitvoeren op de volgende gigawatt-schaal elektriciteitscentralelocatie, Sizewell C, in Suffolk. Naast deze projecten onderzoeken we actief kansen in andere opkomende energiemarkten, zoals waterstofproductie en koolstof-afvang en -opslag.

De overheid heeft plannen bevestigd om de defensie-uitgaven in de toekomst te verhogen tot 2,5% van het BBP. Gedurende het jaar hebben we het Ministerie van Defensie kunnen ondersteunen bij het leveren van kritieke infrastructuurverbeteringen op lucht- en marinebases in het hele land. We zijn mede hierdoor een betrouwbare leverancier.

Klimaatbestendigheid is een andere prioriteit, met meer financiering die is bedoeld om infrastructuur te beschermen tegen de gevolgen van klimaatverandering. Onze 20-jarige relatie met het Milieuagentschap blijft innovatieve oplossingen voor overstromingsbeveiligingsystemen, duurzame drainage en op de natuur gebaseerde benaderingen stimuleren om overstromingsrisico's te beperken. Naarmate de milieuitdagingen toenemen, zijn we goed gepositioneerd om deze dringende problemen in de toekomst aan te pakken.

In de luchtvaartsector investeren luchthavenexploitanten in infrastructuurontwikkeling om tegemoet te komen aan de groeiende passagiersaantallen. We hebben met succes de upgrade van de zuidelijke landingsbaan van Heathrow Airport voltooid. Vooruitkijkend verwachten we verdere kansen in terminaluitbreidingen, landingsbaanupgrades en de adoptie van alternatieve energiebronnen om de efficiëntie en capaciteit te verbeteren.

VolkerWessels UK blijft impactvolle, hoogwaardige projecten leveren die inspelen op de kritieke infrastructuurbehoeften van het VK, terwijl duurzaamheid en innovatie worden nagestreefd. We zijn en blijven een betrouwbare partner bij het vormgeven van een veerkrachtige en duurzame toekomst.





De hoogtepunten

VolkerStevin ontwerpt en bouwt de nieuwe ‘**slimme brug**’ van **Sunderland**, tussen het Stadium of Light aan de noordoever van de River Wear en het City Centre in het zuiden. Het wordt het opvallende middelpunt van het bredere Riverside Sunderland-regeneratieproject. We hebben de fundering gebouwd en een 1.350 ton kraan- en strandjacking-systeem gebruikt om de vier geprefabriceerde brugdek-eenheden met een totale lengte van 250 meter te installeren. We installeren nu 91 geprefabriceerde dekplaten met behulp van een speciaal ontworpen trolleysysteem, voordat we de laatste hand leggen aan straatmeubilair, architecturale verlichting en CCTV.

Hornsea 3 wordt ‘s werelds grootste offshore windpark en genereert genoeg elektriciteit om meer dan 3,3 miljoen Britse huishoudens van stroom te voorzien. VolkerFitzpatrick installeert 208 kilometer onshore kabels langs een 52 kilometer lange route aan de kust, naar een onderstation ten zuiden van Norwich. VolkerTrenchless Solutions biedt specialistische assistentie en levert een reeks horizontaal gestuurde geboorde secties tot 600 meter lang om onder waterwegen, gevoelige bosgebieden en spoor- en weginterfaces te tunnelen. Onze werkzaamheden omvatten ook de National Grid-aansluiting en uitgebreid landherstel, inclusief het planten van bomen en heggen.



De **Transpennine Route Upgrade (TRU)** is een miljarden pond kostend spoorweg-infrastructuurprogramma dat de verbindingen in Noord-Engeland verbetert. De 76 mijl lange route bedient 23 stations, gaat over en onder 285 bruggen en viaducten door, gaat door zes mijl aan tunnels en over 29 overwegen. Het deel van TRU ten oosten van Leeds, wordt uitgevoerd door de TRU East Alliance van Network Rail, VolkerRail, Murphys en Siemens. Dit jaar heeft de alliantie de lijn tussen Church Fenton en Colton Junction van stroom voorzien. Werkzaamheden omvatten meer dan 350 funderingen op palen ter ondersteuning van het nieuwe bovenleidingsstelsel en 300 nieuwe cantilever- en portaalconstructies ter ondersteuning van de 37 mijl aan nieuwe bovenleidingdraden.

In september 2024 voltooide VolkerLaser restauratiewerkzaamheden aan de **Tay Road Bridge**, tussen Fife en Dundee in Schotland, namens de Tay Road Bridge Joint Board. Sinds de bouw in 1966 heeft de brug tientallen jaren te maken gehad met slijtage en blootstelling aan de elementen. Het project werd in twee fasen gesplitst vanwege weersomstandigheden, waarbij de omvang van de werkzaamheden veel van onze kerncapaciteiten omvatte, waaronder het repareren van dekbeton, het repareren van de dragende betonlaag, waterdicht maken, nieuwe oppervlaken en ondergrondse drainage, het installeren van stoepranden, het opnieuw bestraten, het installeren van uitzetvoegen en het vernieuwen van wegmarkeringen.



VolkerHighways is een partnerschap aangegaan met **Somerset Council** om een achtjarig onderhoudscontract voor straatverlichting te leveren, met de mogelijkheid tot verlenging met vier jaar. Het contract omvat het beheer van meer dan 59.000 straatverlichtingen in Somerset, waarbij geplande, routinematige en reactieve werkzaamheden worden uitgevoerd. Een belangrijk element is het vervangen van palen, dat in januari 2025 van start gaat, waarbij wekelijks maximaal 90 straatverlichtingspalen worden vervangen.



Omzet 2024

Bedrag in miljoenen euro's

€ 458
\$ 681

7%

2023 € 423 | \$ 616

EBT-marge (genormaliseerd)

8,0%

2023 6,5%

Orderportefeuille

(ultimo boekjaar,
in miljoenen)

€ 999 | \$ 1.493

2023 € 1.107 | \$ 1.621

Gem. aantal medewerkers

1.417

2023 1.410

IF-rate

6,1

2023 5,6

Afvalscheidingspercentage

92%

2023 96%

CO₂-uitstoot

(scope 1 en 2, in kiloton)

80,5

2023 74,4

- **Civiele bouw inclusief ondergrondse nutsvoorzieningen en asfalt-/ grindproductie, onderhoud van snelwegen en gemeentelijke wegen (Alberta en British Columbia)**
- **Wegenbouw, civiele techniek en ondergrondse nutsvoorzieningen (Seattle)**

Marktontwikkelingen in 2024

Onze organisatie in Noord-Amerika bestaat uit drie grote bedrijven en vier kleinere. Voor de drie grote ondernemingen was 2024 een goed, solide jaar. Van de vier kleinere had één een beter jaar dan voorspeld, maar de resultaten van de andere drie bleven achter. Dat is grotendeels terug te voeren op de marktomstandigheden. De Canadese economie presteerde slechter dan die van vergelijkbare economieën.

Positief nieuws is er te melden uit Alberta, in het westen van Canada, waar onze grootste onderdelen gevestigd zijn. Door zowel nationale als internationale immigratie was hier sprake van een bevolkingsgroei van 4,5%. Dat betekent dat er veel woningprojecten ontwikkeld moeten worden, maar ook dat de industriële bouw toeneemt en dat de infrastructuur groeit.

Zoals altijd in deze regio zijn we sterk afhankelijk van de weersomstandigheden. Met name in de noordelijke gebieden zijn de periodes waarin er gewerkt kan worden soms kort, wat vanzelfsprekend ten koste gaat van de omzet. In 2024 begon de zomer vroeg en gingen de werkzaamheden snel uit de startblokken.

Een niet te voorspellen spelbreker in 2024 waren de hevige bosbranden die de regio teisterden. We moesten daardoor niet alleen werkzaamheden stilleggen, maar ook onze eigen werknemers evacueren naar veiliger oorden. Flinker regenval hielp de branden te blussen, maar dit was zo hevig dat er overstromingen volgden. In deze noordelijke gebieden hebben we gedwongen door het weer vaak niet meer dan 5 tot 6 maanden gelegenheid om te werken. In 2024 heeft de natuur bepaald dat er nog maar 4 maanden overbleven. De ervaring en de creativiteit van de medewerkers maakt dat we goed kunnen omspringen met de weersomstandigheden, ook als deze zo onverwacht zijn als dit jaar. We hebben gegeven de korte periode een maximaal resultaat behaald.

De marktomstandigheden aan de Noordwestkust van de Verenigde Staten bleven zeer concurrerend en werden bijna volledig gedomineerd door openbare aanbestedingen. De private markt is stilgevallen als gevolg van een afnemende technologie-sector, een zwakke vraag naar bedrijfs-/kantoorruimte en de aanhoudende hoge rentetarieven. De recente verkiezing van Donald Trump als president van de Verenigde Staten lijkt de wisselende vooruitzichten te weerspiegelen. Ondanks het pro-business en meer ontspannen regelgevingsbeleid van Trump dat de bouwactiviteiten



zou moeten bevorderen, kunnen strengere immigratie en nieuwe handelstarieven het aanhoudende tekort aan arbeidskrachten in de bouwsector vergroten en de prijs van bouwmaterialen opdrijven. Ondanks de uitdagingen heeft ons bedrijf in de Verenigde Staten de begrote omzet en EBT behaald door volhardend in te schrijven op aanbestedingen en onderhandelingen met klanten. We verwachten dat dit ook in het komende jaar het geval zal zijn.

Zoals ook op veel andere plekken in de wereld is het moeilijk om nieuwe vakmensen te vinden. Onze bedrijven in Noord-Amerika kenmerken zich door een klein verloop. Voor het eerst sinds jaren zijn er dit jaar wisselingen in het management geweest. Maar er zijn ook meerdere 'service awards' uitgedeeld voor 40- en zelfs 50-jarige dienstverbanden. Het is in de provincies Alberta, British Columbia (CA) en ook in Washington (WA, VS) niet ongebruikelijk dat meerdere generaties bij ons werken. Wij tonen ons in alle opzichten een familiebedrijf en hebben veel aandacht voor de werkcultuur. Dat geeft ons een voorsprong op de arbeidsmarkt. Desondanks blijft werving van nieuwe medewerkers een speerpunt voor al onze Noord-Amerikaanse bedrijven.

We blijven ons concentreren op het behalen van gezonde marges. Ten opzichte van 2023 hebben we het in 2024 beter gedaan en onze focus voor het komende jaar zal liggen op een verdere verbetering. We hebben momenteel een goede mix tussen publieke en private projecten en ingegeven door de bevolkingsgroei verwachten we een toenemend aanbod projecten. Dat biedt voor ons dus kansen op een verdere kwaliteitsverbetering van onze orderportefeuille.





De hoogtepunten

Sinds Alberta in 1996 het snelwegonderhoud privatiseerde, onderhoudt Volker Stevin Highways het provinciale wegennetwerk van Zuid-Alberta, inclusief contracten voor vier essentiële onderhoudsgebieden.

Met de succesvolle verlenging van deze contracten tot 2034 blijft Volker Stevin Highways essentiële **onderhoudsdiensten leveren voor 11.000 kilometer infrastructuur**. Het contractgebied strekt zich uit van de Amerikaanse grens van Montana in het zuiden tot de provinciale grenzen van British Columbia in het westen en Saskatchewan in het oosten; dit netwerk is een levensader voor inwoners, bedrijven en industrieën in de hele provincie.

In de lente, zomer en herfst verzorgt Volker Stevin Highways uitgebreid onderhoud en reparaties aan verharde en onverharde (grind) wegen en provinciale parken. De bijna 300 verschillende werkzaamheden per jaar zorgen ervoor dat de transportinfrastructuur van Alberta veilig en operationeel blijft. In de wintermaanden werken we vanuit 19 strategisch gelegen locaties om de snelwegen sneeuwvrij en veilig te houden. Een modern en divers wagenpark van meer dan 140 sneeuwplougen, zes motor graders (schaven), wielladers en andere gespecialiseerde apparatuur helpt ons een hoog serviceniveau te bereiken, ook onder zware weersomstandigheden.



In het najaar van 2024 voltooide MidMountain Contractors met succes de **renovatie van Interstate 5** tussen de Duwamish River en South Lucile Street in Seattle, Washington.

Dit kritieke infrastructuurproject van 18 maanden richtte zich op de langverwachte renovatie van een deel van het traject, waarvan dagelijks meer dan 167.000 voertuigen gebruikmaken. De renovatie besloeg meer dan 40 rijstroken, waarbij in totaal meer dan 700 betonnen wegdekpanelen zijn vervangen. Door de werkzaamheden te concentreren in de weekenden en nachtelijke uren, zijn we erin geslaagd de verkeershinder tot een minimum te beperken. Dankzij deze en andere door ons uitgevoerde renovatiewerkzaamheden is de levensduur van dit 50 jaar oude deel van de Interstate 5 weer met vele jaren verlengd.



Volker Stevin Contracting voltooide in het najaar van 2024 het **Providence Storm Trunk Project** voor de stad Calgary. Het gaat hierbij om een kritiek infrastructuurinitiatief dat is ontworpen om toekomstige ontwikkeling in de zuidwestelijke wijk Providence te ondersteunen. De werkzaamheden bestonden onder meer uit de aanleg van 940 meter waterafvoer via microtunneling en 950 meter via open sleuven, met dieptes variërend van 5 tot 13 meter. Ondanks de uitdagende grondomstandigheden en hoge grondwaterstanden, is het ons gelukt een hoogwaardige, innovatieve installatie te realiseren. Zo hebben we een zwaartekracht gestuurd oppervlaktewaterbeheersysteem ontwikkeld, waardoor continu pompen niet meer nodig is en er voor de stad Calgary aanzienlijke kostenbesparingen zijn gerealiseerd.



Omzet 2024
Bedrag in miljoenen euro's

€ 288
5%

2023 € 256

EBT-marge

2,5%

2023 6,6%

Orderportefeuille

(ultimo boekjaar,
in miljoenen)

€ 515

2023 € 442

Gem. aantal medewerkers

315

2023 347

IF-rate

7,6

2023 8,5

Afvalscheidingspercentage

52%

2023 94%

CO₂-uitstoot

(scope 1 en 2, in kiloton)

5,3

2023 1,5

- Ontwikkelen en bouwen van woningen en commercieel vastgoed in Berlijn, de deelstaat Noordrijn-Westfalen en Centraal-Duitsland

Marktontwikkelingen in 2024

In 2023 spraken we voor VolkerWessels in Duitsland over 'Hoge inflatie, stijgende rentetarieven, knelpunten in de toelevering en een dalend consumentenvertrouwen'. Ditzelfde gold – helaas – ook voor 2024. In Duitsland kent men het begrip *'Himmelhoch Jauchzend, Zu Tode Betrübt'*. In dit geval geeft het het Duitse consumentenvertrouwen weer. Dat is na 'corona' en na vorig jaar, in 2024 weer met een schok naar beneden gegaan. Dat sterk afgenomen vertrouwen van consumenten resulteerde voor bouwbedrijven in een bijna stilvallende afzetmarkt. Daar bovenop kwam een flinke stijging van de rente waardoor lenen relatief duur werd. Die ontwikkelingen tezamen gooiden het financiële beeld behoorlijk door elkaar waardoor ook de grote beleggers in 2024 de vingers op de knip hielden.

VolkerWessels is in Duitsland een 'ontwikkeld bouwbedrijf'. We kopen een grondstuk en gaan dat ontwikkelen. Dan gaat het meestentijds om een tijdsbestek van 4 tot 5 jaar. We zijn niet op de markt voor een korte termijnstrategie, maar we richten ons op het gedoseerd en duurzaam op de markt brengen van nieuwe projecten. Dat is de reden waarom wij nog steeds goed draaien, terwijl om ons heen bouwers in problemen komen omdat de institutionele beleggers zich terugtrekken. De stapeling van economische problemen en de geopolitieke verhoudingen maakt dat de toekomstverwachtingen niet veel beter worden. Onze langetermijnvisie maakt echter dat we ook kansen voorbij zien komen. Zo hebben we in 2024 grond gekocht die een aantal jaren geleden nog voor een te hoge prijs werd aangeboden. Doordat we kunnen wachten op het juiste moment, kunnen we ook in lastige tijden nog volop ondernemen.



Keerzijde van dit alles is wel dat we afscheid hebben moeten nemen van twee van onze bouwbedrijven. Zij waren al langere tijd niet winstgevend. We hebben dit goed afgewikkeld en hebben de medewerkers ander werk kunnen aanbieden. Het is lastig om in de huidige arbeidsmarkt goede mensen aan je te binden. In de coronaperiode zijn velen andere dingen gaan doen en die mensen keren niet meer terug.

VolkerWessels doet in Duitsland niet mee aan openbare aanbestedingen, maar werkt uitsluitend met en voor bekende partijen. Zij kennen onze filosofie en geloven in onze meerwaarde. Doordat wij zelf ook projectontwikkelaar zijn, kunnen we projecten goed op hun merites beoordelen. We hebben met een relatief kleine groep opdrachtgevers langjarige relaties.

In het voorjaar van 2025 gaat Duitsland weer naar de stembus. Daarna zal ongetwijfeld een lange periode van formeren volgen. Voor de bouwwereld is dat een slechte ontwikkeling want er is grote behoefte aan duidelijkheid over bestaande en nieuwe (subsidie-) regelingen. Een lange periode waarin er geen beslissingen worden genomen is erg slecht voor de markt en dus ook voor ons. Er is in Duitsland wel veel behoefte aan nieuwe woningen. Door de slechte omstandigheden zijn dat er in 2024 niet meer dan 160.000 geweest terwijl dat er 400.000 hadden moeten zijn. De omstandigheden in acht nemend, is de verwachting dat er in 2025 weinig verbetering te zien zal zijn.





De hoogtepunten

Kondor Wessels Wohnen Berlin GmbH bouwt op een 6.000 m² groot terrein in **Berlijn-Köpenick** een nieuw woonproject met vijf huizen, een herenhuis met drie appartementen en een ondergrondse parkeergarage met 67 parkeerplaatsen. Deze blokrandbebouwing is georiënteerd op de aangrenzende straten en opent naar het westen met een fraaie, lommerrijke binnentuin. Het S-Bahnstation Köpenick en de oude binnenstad van Köpenick aan de Spree zijn te voet in slechts een paar minuten te bereiken. Volgens de plannen van de beroemde architect Tobias Nöfer worden er op alle verdiepingen 120 appartementen in verschillende maten en geometrieën gebouwd. Familieappartementen, appartementen voor één- en tweepersoons-huishoudens en drie appartementen met aangrenzende privétuinen op de binnenplaats. De totale woonruimte van dit project bedraagt 3.251 vierkante meter.

Een klein maar mooi project dat dit jaar is gestart, is **Ella 2**. Dit is een uitbereiding van het project Ella dat we in het vorige decennium in Prenzlauer Berg hebben gerealiseerd. Het grondstuk was al enige tijd in ons bezit en Ella 2 is daarmee een goed voorbeeld van ontwikkelend bouwen. De 62 wooneenheden worden in het vierde kwartaal van 2027 opgeleverd.



Aan de **Lily-Braun-Straße** in Berlijn-Hellersdorf verrijzen twee woongebouwen die elk bestaan uit zes volledige en één verspringende verdieping. Op een terrein van 5.525 m² realiseren we in opdracht van Stadt und Land Wohnbauten-Gesellschaft mbH (een van de grootste woningbouwbedrijven in Berlijn) 154 wooneenheden en 34 parkeerplaatsen. Alle woningen zijn per lift bereikbaar en bevinden zich een grote binnenplaats en speeltuinen in de aangrenzende open ruimtes. Kondor Wessels Planning en Kwaliteitsmanagement GmbH is verantwoordelijk voor de planning en architectuur. Het project wordt in 2026 opgeleverd.

Aan de Rabensteiner Straße in **Berlijn-Marzahn** realiseert Kondor Wessels Bouw Berlin op een voormalige parkeerplaats een woonproject voor Stadt und Land Wohnbauten-Gesellschaft mbH. Marzahn is een woonwijk uit de voormalige DDR en ligt nabij de stadsgrens van Berlijn, in het noordoosten van de stad. Het te realiseren pand heeft een oppervlakte van 4.242 m². In het pand komen 137 appartementen met 1 tot 4 kamers met een totaal woonoppervlak van 8.094 m². Het gebouw krijgt 11 verdiepingen, waarvan de bovenste verspringt. De oplevering staat gepland voor oktober 2025.





“Het is zo mooi om op deze duurzame manier gebouwen neer te zetten”

PERFORMANCE FACTORY ECHT HELEMAAL THUIS IN HOUT

In hartje Enschede, op de Performance Factory, realiseerden De Groot Vroomshoop en Goossen Te Pas in 2024 een innovatief wooncomplex voor 202 young professionals. Het complex is deels opgebouwd uit massief houten, kant-en-klare appartementen. Wat dit project extra bijzonder maakt is dat de 179 appartementen op nog geen 6 kilometer hemelsbreed van de locatie zijn geproduceerd, in de eigen fabriek van De Groot Vroomshoop.

Duurzaam bouwen

Bouwen met hout krijgt gelukkig steeds meer aandacht. Bijna 100 jaar geleden startte grondlegger De Groot met prefab bouwen in serie. Daarmee legde hij de basis voor De Groot Vroomshoop, een bedrijf dat levert waar de markt juist nu om vraagt: circulair bouwen met hout. *“Ik ken ook de traditionele bouw,”* vertelt Niek Sanders, Hoofd Projecten modulaire houtbouw bij De Groot Vroomshoop. *“Maar op het moment dat ik ontdekte wat we modulaair met hout konden realiseren, zag ik hoe belangrijk houtbouw is en wat de groeikansen van dit duurzame materiaal zijn. Circulair bouwen is voor nu belangrijk. Het is zo mooi om op deze duurzame manier gebouwen neer te zetten!”*

Verrassend snel

Het wooncomplex Bundle op de Performance Factory is hier een goed voorbeeld van. De eerste twee verdiepingen werden door Goossen Te Pas op traditionele wijze gebouwd. Daarboven plaatste De Groot Vroomshoop 179 modulaire massief houten woonstudio's, volledig geproduceerd in de eigen fabriek. Om een indruk te geven van hoe snel je op modulaire wijze kan bouwen: dagelijks werden er op locatie wel tien woningen in elkaar gezet. *“Dit is zonder twijfel een van mijn favoriete projecten”,* vertelt Niek. *“Bij dit project zijn zeven lagen compleet modulaair gebouwd met een houten constructie. De voormalige Polaroid-fabriek is duurzaam verbouwd en getransformeerd tot een levendig stuk stad. Een plek om te werken, lekker te eten en waar ook alle ruimte is voor cultuur en ambachten. Een echte hotspot, ook voor de mensen uit de buurt!”*

Misvattingen over modulaire bouw

Wilco Lubbers, adjunct-directeur bij De Groot Vroomshoop, weet als geen ander hoe belangrijk het is om vanaf het begin betrokken te zijn. *“Vaak horen we veronderstellingen over hout die niet kloppen, bijvoorbeeld over brandveiligheid van houten gebouwen. Daardoor ontstaan misverstanden. Onze uitdaging is dan ook om zaken goed uit te leggen en eventueel te weerleggen. Er is zoveel kennis en ervaring opgebouwd in ons bedrijf over prefab bouwen in hout en die delen we graag.”*, sluit hij af.

“Voor ons is het mooi om met zo’n nieuw product te werken”

TAL VAN (DUURZAME) INNOVATIES IN NIEUWE BUSREMISE

In Breda wordt een nieuwe busremise gebouwd die vanaf medio mei 2025 plaats biedt aan ongeveer 180 elektrische bussen. Een bijzonder project, zowel door het innovatieve karakter van de bouw als door de samenwerking.

Op de bouwplaats van de remise rijdt een bouwvoertuig, uitgerust met een NoNOx-filter dat stikstof- en CO₂-uitstoot van diesel afvangt. Verder wordt er veel gewerkt met elektrisch materieel of HVO100-brandstof. *“Duurzaam werken in dit project is een vereiste van de provincie Noord-Brabant”,* vertelt Jan van de Bilt, bedrijfsleider van KWS. *“We bevinden ons hier dicht bij Natura 2000 en de provincie streeft naar zero-emissie, ook in de bouw”.*

Bouwen ‘met lava’

De nieuwe busremise wordt voor KWS en VolkerWessels een duurzame eye-catcher. *“Een bijzondere innovatie is het gebruik van basaltwapening, oftewel ‘lava’, in plaats van staalwapening in de betonwanden. Basalt is lichter, waardoor we met dunnere brandwerende betonmuren kunnen werken”,* legt hoofd uitvoerder Marcel Bloks uit. *“Voor ons is het mooi om met zo’n nieuw product te werken.”*

De cijfers liegen er niet om: basaltwapening, inmiddels toegepast in meerdere VolkerWessels-projecten, verlaagt de milieubelasting met 31% en is bovendien corrosiebestendig, in tegenstelling tot staal. Doordat de wanden dunner zijn, is tot wel 50% minder beton nodig, wat de uitstoot aanzienlijk vermindert. *“Uniek voor Nederland. We zijn er mee genomineerd voor de betonprijs 2024”,* vertelt Jan.

SolarEis

Een ander innovatief element van de remise is het SolarEis-systeem. Dit systeem koelt water in de koude maanden gecontroleerd tot het vriespunt. De vrijkomende energie wordt gebruikt om gebouwen te verwarmen. In de warme maanden wordt het ijs langzaam ontdooid en de vrijkomende kou gebruikt om de gebouwen te koelen. Zo komt er geen CO₂ vrij.

Samenwerking

Bijzonder is niet alleen het innovatief karakter van de bouw, maar ook de samenwerking. De VolkerWessels-ondernemingen KWS (hoofdaannemer), Holland Scherm en Gebr. Van Kessel werken nauw samen met Van de Ven als combinant en Hoppenbrouwers. *“Van de Ven heeft een soortgelijke remise in Utrecht gebouwd”,* verklaart Marcel. *“De opgedane ervaringen bij die remise, gecombineerd met aanpassingen en innovaties zoals basaltwapening en SolarEis, vormden de basis voor het ontwerp en de realisatie van deze remise.”*

Volgens Jan vraagt deze samenwerking om net wat meer afstemming: *“Je werkt niet alleen met VolkerWessels-ondernemingen, maar ook met ketenpartners. Dat brengt een andere dynamiek met zich mee, maar maakt het project ook juist zo interessant.”*



“De brug verbindt niet alleen twee oevers, maar is voor de lokale gemeenschap ook een bron van trots en betrokkenheid”

INNOVATIEVE NEW WEAR FOOTBRIDGE ‘EEN TROTS VOOR SUNDERLAND’

Sunderland kijkt uit naar de oplevering van de ‘New Wear Footbridge’, een innovatieve fiets- en voetgangersbrug die de noordoever van de River Wear met het stadcentrum van Sunderland in het zuiden verbindt. Het project is meer dan alleen een brug; het speelt een belangrijke rol in de economische ontwikkeling van de regio. *“De brug verbindt niet alleen twee oevers, maar is voor de lokale gemeenschap ook een bron van trots en betrokkenheid”,* vertelt Mike Rimmer, senior project-leider bij VolkerStevin.

Metershoge steile kliffen

Mike is sinds het begin betrokken bij de brug, van planning tot oplevering in de zomer van 2025. *“De locatie van de brug maakt het project bijzonder complex”,* vertelt hij. *“De brug ligt over de kloof van de River Wear, wat grote topografische uitdagingen met zich meebrengt. Aan beide zijden van de rivier bevinden zich steile kliffen van 10 tot 20 meter hoog, wat de toegang tot de bouwlocatie bemoeilijkt. Bovendien moesten we rekening houden met beperkingen rondom werkzaamheden in de rivier”,* legt hij uit.

Innovatieprijs voor tijdelijke werkzaamheden

Vanwege deze uitdagingen waren traditionele bouwoplossingen niet mogelijk. *“Daarom werkten we van begin af aan nauw samen met de klant en ontwerpers om het juiste bouwproces te bepalen. Omdat we te maken hadden met veel beperkingen, schakelden we over naar een innovatieve methode waarbij tijdelijke werkzaamheden en bouwtechnieken de uiteindelijke ontwerpbeslissingen bepaalden.”*

Als erkenning voor de complexiteit van de tijdelijke werkzaamheden die nodig waren om de heilwerkzaamheden voor de brugfunderingen mogelijk te maken, ontving VolkerStevin de Innovatieprijs bij de Constructing Excellence North East Awards.

Actieve betrokkenheid

Mike benadrukt dat de New Wear Footbridge een grote economische en sociale impact heeft op de regio. *“Sunderland werd lange tijd geconfronteerd met fysieke en sociaaleconomische uitdagingen. Sinds de bouw van de brug worden verouderde gebouwen gerenoveerd en voormalige industriële gebieden omgevormd tot nieuwe woningen en culturele ruimten. De brug is de motor achter deze gebiedsontwikkeling en heeft andere projecten in de regio gestimuleerd, waarbij de lokale gemeenschap actief betrokken is.”*

Hij wijst ook op de betrokkenheid van zijn collega's: *“Veel collega's wonen zelf in Noordoost-Engeland en willen hier blijven wonen en werken. Dat is nu mogelijk dankzij nieuwe kansen voor het bedrijf in de regio, die mede ontstaan zijn door de rol die we hebben gespeeld in dit toonaangevende project. Ze zijn trots om bij te dragen aan zo'n betekenisvol project en deel uit te maken van iets dat de regio echt zal veranderen.”*

Zo verbindt de New Wear Footbridge niet alleen twee oevers, maar symboliseert het ook de trots en betrokkenheid van de regio.



“Ach, gewoon lekker aan het werk gaan, dan word je vanzelf warm”

CANADA

VAN -20°C NAAR + 10°C IN DRIE OF VIER UUR

Volker Stevin Highways Canada onderhoudt 18.500 kilometer aan wegen, zo'n 30% van het provinciale weggennetwerk van Alberta. Chance Hall (voorman) en Dean Jetten (operations manager) in Lethbridge, werken met hun teams in de winter in extreme kou. Ze vertellen over hun werk. “Als het -20 C is en het dan ook nog stevig waait, moet je wel een beetje gek zijn om het werk leuk te vinden.”

Manshoge sneeuwwallen

Die wind in combinatie met stuifneeuw veroorzaakt soms manshoge sneeuwwallen. Er zijn weliswaar speciale sneeuwblazers en grote sneeuwschuivers, maar in dergelijke weersomstandigheden is een goede voorbereiding van levensbelang. Dat begint bij je kleding: altijd in laagjes. Zo kun je je aanpassen aan temperatuurswisselingen. In Nederland kunnen we ons dat nauwelijks voorstellen, maar soms gaat de temperatuur in drie of vier uur van -20 C naar + 10 C.

Jumping jacks tegen bevriezing

Daarnaast is het belangrijk om extra mankracht in te plannen, met name voor de verkeersregelaars. Zij staan vaak lang buiten: een belangrijke, maar crappy job in de kou. Je hebt bij dat werk echt geen kans om warm te blijven, tenzij je jumping jacks gaat doen. Vandaar die extra mensen, dan kunnen ze elkaar regelmatig aflossen.

Uren in een koude truck

Het komt ook voor dat je vanwege een sneeuwstorm uren in de truck moet wachten tot je weer verder kunt met je werk. Voor je eigen veiligheid is het zaak de cabine vorstvrij te houden. Als je je sneeuwschuiver dan niet meer aan de praat krijgt, heb je een groot probleem. Niet gek dus dat er een veiligheidscommissie is, die meedenkt. Zij heeft er in Alberta bijvoorbeeld voor gezorgd dat er altijd kaarsen in de vrachtwagens zijn, voor het geval er een vastloopt. Dan heb je een wapen tegen bevriezing van je cabine en kun je je handen er indien nodig aan warmen.

Chinooks

Het werk vereist dus een goede en slimme planning. Maar niet alles kun je van tevoren bedenken. Regelmatig komt het voor dat je net uren hebt gewerkt om een weg sneeuwvrij te maken en dat een chinook de sneeuw weer alle kanten op blaast. Dat betekent opnieuw beginnen. Rustig blijven is belangrijk, accepteren dat je niet alles in de hand hebt. En tegelijkertijd alles wat je wél kunt beheersen, zo goed mogelijk organiseren. Het team in Lethbridge doet er alles aan om het weggennetwerk voor de reizigers sneeuwvrij en veilig te houden. En die extreme kou? *“Ach, gewoon lekker aan het werk gaan, dan word je vanzelf warm.”*





“Ik ben trots op de voortgang die we boeken”

120 APPARTEMENTEN VERRIJZEN IN KÖPENICK: DIT IS CÖ

In de Berlijnse wijk Köpenick realiseert Kondor Wessel Wohnen Berlin GmbH op een 6000 m² terrein een nieuw woonproject, naar ontwerp van architect Tobias Nöfer. De bouw is in volle gang. Voor projectengineer Mareen Russek is dit project een buitenkans op meerdere fronten. “Dat ik als inwoner van Köpenick kan bijdragen aan de ontwikkeling van mijn eigen wijk, is een heel bijzondere ervaring.”

“Net als veel grote steden, kampt Berlijn met een tekort aan betaalbare woningen. Het is duidelijk dat er iets moet gebeuren, en liever gisteren dan vandaag”, vertelt ze. “Met het project Cö realiseren we 120 appartementen in Berlijn. De woningen variëren van gezinsappartementen tot woningen voor één – en tweepersoonshuishoudens. Door de diverse woninggroottes en – indelingen bieden we een gevarieerd aanbod. Dit maakt het project niet alleen een aantrekkelijk thuis voor gezinnen, maar ook voor singles en stellen. Met de nadruk op ‘thuis’”, zegt ze opgetogen.

Project met veel voldoening

Voor Mareen is dit project niet alleen een zakelijke uitdaging, maar ook een persoonlijke. “Ik haal enorm veel voldoening uit dit project”, vertelt ze. “Zakelijk gezien omdat we een prachtig wooncomplex realiseren. Dankzij deze ontwikkeling transformeren we een plek die voorheen rommelig oogde naar een mooie omgeving. De uitstraling mag er zijn, zowel aan de buitenkant als aan de binnenkant, met hoge kwaliteit stenen en mooie elementen. Daar ben ik harstikke trots op.”

Maar persoonlijk is het voor Mareen ook bijzonder, omdat dit het eerste project is waarbij ze naast projectengineer ook als projectmanager fungeert. “Hierbij hebben we één doel en dat is het project tot een goed einde brengen. Planning en kostenbeheersing zijn daarbij essentieel. En juist daar ligt de uitdaging van dit project”, lacht ze. “Ik ben trots op de voortgang die we boeken.”

Ontwikkeling van eigen wijk

Wat het project voor Mareen nog specialer maakt, is haar persoonlijke binding met Köpenick. “Ik ben opgegroeid in Köpenick en het is voor mij ontzettend leuk om bij te dragen aan de ontwikkeling van mijn eigen wijk. Het is bijzonder om te zien hoe het ontwerp van de architect op papier wordt omgezet naar de praktijk.” Mareen merkt dat de buurt veel belangstelling heeft voor het project. “De omgeving is echt geïnteresseerd in wat er in het gebied gebeurt en wat het voor de wijk betekent. Die belangstelling en betrokkenheid vind ik mooi. Ik kijk uit naar de oplevering van Cö, want we hebben de woningen heel hard nodig.”



KENGETALLEN

Samenvatting

(€ miljoen, tenzij anders vermeld)

| | 2024* | 2023* | 2022 | 2021 | 2020 |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ratios | | | | | |
| EBT-marge | 2,9% | 3,3% | 3,9% | 3,6% | 2,4% |
| Nettoresultaat als % van omzet | 12,7% | 3,6% | 2,9% | 2,7% | 1,8% |
| Current ratio | 1,10 | 1,04 | 1,13 | 1,20 | 1,08 |
| Solvabiliteit | 23,5% | 23,0% | 23,3% | 22,0% | 27,1% |
| Belastingtarief | 21,5% | 23,2% | 25,6% | 25,4% | 21,6% |
| ROCE | 19,6% | 18,3% | 25,6% | 26,0% | 17,8% |
| Overige informatie | | | | | |
| Orderportefeuille | 8.284 | 7.447 | 8.773 | 9.236 | 9.618 |
| Gemiddeld aantal medewerkers | 12.829 | 12.995 | 16.536 | 16.589 | 16.931 |
| Free cash flow (excl. IFRS 16) | 243 | 122 | 80 | 236 | 161 |
| Netto werk kapitaal | 2 | -38 | -7 | -167 | -129 |
| Nettotegoed (-schuld) (incl. IFRS 16) | -43 | -100 | -66 | 38 | 97 |

* In overstemming met IFRS 5, zijn de vergelijkende cijfers voor 2023 aangepast als gevolg van de verkoop van onze Energie, Telecom en technische dienstverleningsactiviteiten. De resultaten van Energie, Telecom en Technische dienstverlening zijn in onze jaarrekening gepresenteerd als beëindigde bedrijfsactiviteit. De orderportefeuille en het gemiddeld aantal medewerkers zijn tevens aangepast voor 2023 en bevatten niet de bijdrage van het cluster Energie, Telecom en Technische dienstverlening.

Kernwaarden | CSR (NL)

| | 2024** | 2023** | 2022** | 2021** | 2020** |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| IF-rate | 2,2 | 2,5 | 2,6 | 3,0 | 2,8 |
| Afvalscheidingspercentage | 97% | 95% | 96% | 94% | 94% |
| Social returnscore | 1,4% | 1,4% | 1,2% | 1,1% | 1,0% |
| CO ₂ uitstoot (kton) | 64 | 64 | 72 | 74 | 82 |
| Totaal aantal meldingen van vermoedens van integriteits-schending misstanden | 28 | 19 | 26 | 44 | 34 |

** De vergelijkende cijfers voor 2020, 2021, 2022, en 2023 aangepast als gevolg van de verkoop van onze Energie, Telecom en technische dienstverleningsactiviteiten. De cijfers bevatten niet de bijdrage van het cluster Energie, Telecom en Technische dienstverlening.



COVERBEELD

Voorzijde

Project 'Aanleg derde ontsluitingsweg' Edam-Volendam

Realisatie van een nieuwe weg vanaf de Dijkgraaf Poschlaan richting de N247 door KWS Infra. Naast de aanleg van de weg zijn ook twee rotondes en een fietspad aangelegd. De werkzaamheden bestonden uit tijdelijk en definitief grondwerk, asfalt- en elementen-verhardingen en tijdelijke en definitieve waterhuishouding. Door de inzet van onze elektrische asfaltspreidmachine en het hergebruik van vrijkomende grond is dit op een duurzame manier aangepakt. Het gebruikte asfalt is geluidsreducerend.



Schafttijd

Delft, november 2024

QR-CODES

De QR-codes in dit jaarverslag leiden naar online te bekijken vlogs over het desbetreffende onderwerp.

COLOFON

Dit jaarmagazine is een uitgave van Koninklijke VolkerWessels BV

Samenstelling en eindredactie VolkerWessels Concernkantoor

Grafisch ontwerp Oostenwind BNO, Nicole Herink

Druk Drukkerij Roelofs Papier Lessebo Design White 1.3

Fotografie Iris Nijhof, Milan Hofmans, Evelien Hogers, Gerrit Vermeulen e.a.

VOLKERWESSELS

Koninklijke VolkerWessels BV

+31 88 186 61 86

informatie@volkerwessels.com

www.volkerwessels.com

Raad van Commissarissen

H.M. Holterman

Voorzitter

G. Wessels-Holterman

E. Blok

F.A. Verhoeven

Raad van Bestuur

J.A. de Ruiter

Voorzitter

A. Vos

Chief Executive Officer

R. Leijnse

Chief Financial Officer

D. Boers

Bouw & Vastgoedontwikkeling (NL)

Centrale Ondernemingsraad

B. van der Camp

Voorzitter

E.J. van Heeren

Secretaris

Europese Ondernemingsraad

E. ten Pas

Voorzitter

