

JAARVERSLAG

20
—
19



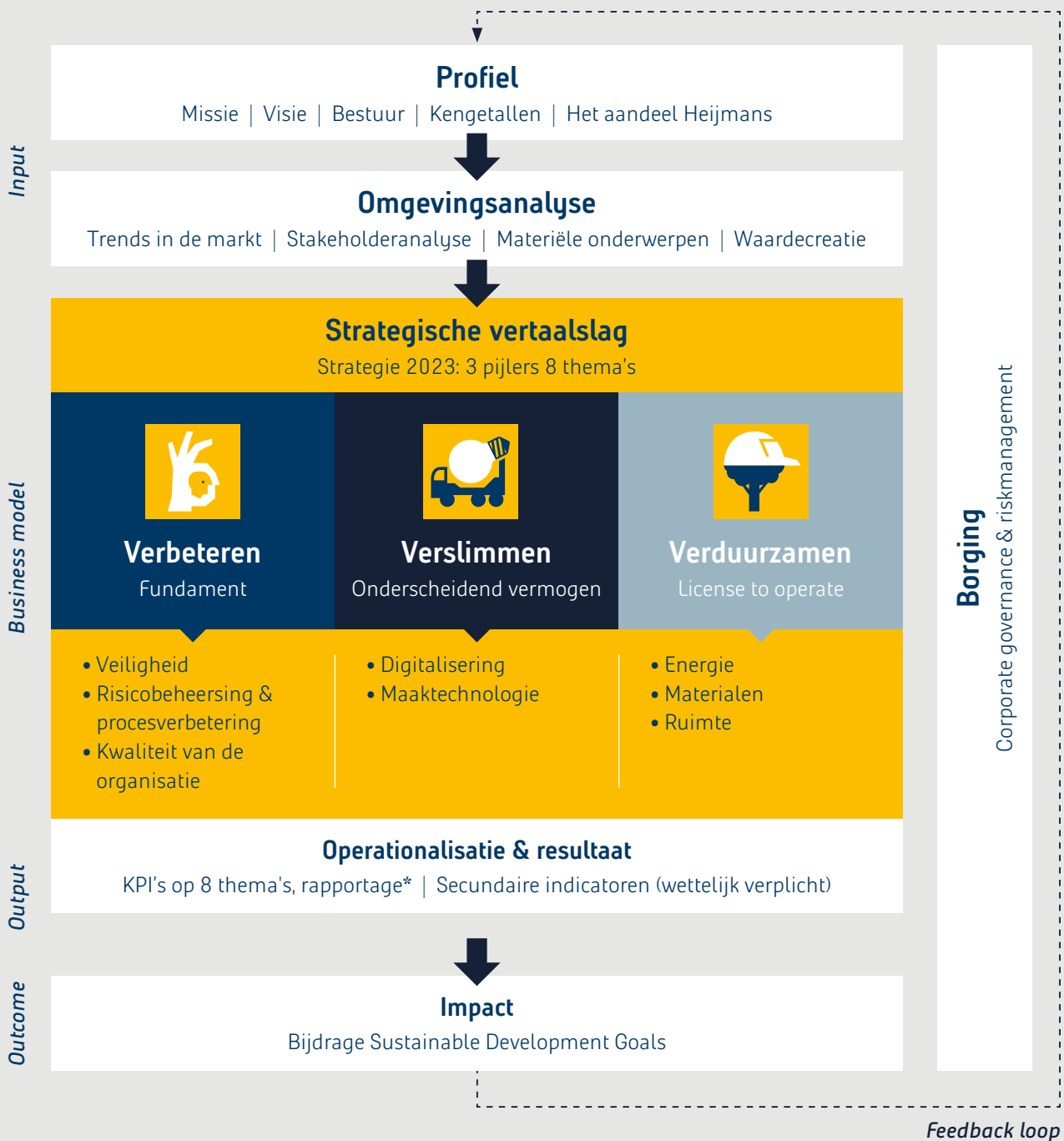
heijmans



Fenix I, Rotterdam



HEIJMANS IN ÉÉN OOGOPSLAG



* Op alle strategische thema's hebben we kpi's; nog niet op alle strategische doelstellingen en nog niet allemaal even ver ontwikkeld. Daar werken we de komende jaren aan verder.

INHOUDSOPGAVE

1. Voorwoord	6
--------------	---

PROFIEL

2. Profiel	12
3. Het bestuur	16
4. Kengetallen	20
5. Het aandeel Heijmans	26

OMGEVINGSANALYSE

6. Trends in de markt	36
7. In gesprek met stakeholders	42
8. Materiële onderwerpen	46
9. Waardecreatiemodel	50

STRATEGISCHE VERTAALSLAG, OPERATIONALISATIE & RESULTAAT

10. Strategie	56
10.1 Verbeteren	57
10.1.1 Thema veiligheid	57
10.1.2 Thema risicobeheersing en procesverbetering	60
10.1.3 Thema kwaliteit van de organisatie	62
10.2 Verslimmen	64
10.2.1 Thema digitalisering	64
10.2.2 Thema maaktechnologie	67
10.3 Verduurzamen	68
10.3.1 Thema energie	68
10.3.2 Thema materialen	70
10.3.3 Thema ruimte	72
11. Jaaroverzicht per bedrijfsstroom	76
12. Financiële resultaten	84

IMPACT

13. Sustainable Development Goals	100
-----------------------------------	-----

BORGING

14. Corporate governance	106
14.1 Verslag van de raad van commissarissen	106
14.2 Corporate governance	111
14.3 Gedrag, integriteit en dilemma's	114
14.4 Risicomanagement	117

JAARREKENING

15. Jaarrekening	127
------------------	-----

BIJLAGEN

16. Bijlagen	214
16.1 Resultaatbestemming	215
16.2 Bestuurdersverklaring	216
16.3 Risicomatrix	217
16.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	224
16.5 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	230
16.6 Bezoldigingsverslag	233
16.7 Overige bijlagen	239
16.7.1 Stichting Administratiekantoor Heijmans	239
16.7.2 Stichting Preferente Aandelen Heijmans	242
16.7.3 Verslaggevingssystematiek	243
16.7.4 Overzicht prestatie-indicatoren	244
16.7.5 GRI Standards: general disclosures	249
16.7.6 Management Approach overzicht	250
16.7.7 GRI Standards: specific disclosures	252
16.7.8 EU Directive Non-Financial Information and Diversity information reference table	253
16.7.9 Sustainable Development Goals	254
16.7.10 Mensenrechten	258
16.7.11 Fiscaal beleid	258
16.7.12 Heijmans BIM-ladder	261
16.7.13 Begrippenlijst	262
16.7.14 Afkortingen	265

Het bestuursverslag als bedoeld in 'Titel 9 Boek 2 BW' betreft de onderdelen 3. Het bestuur, 4. Kengetallen, 5. Het aandeel Heijmans, 8. Materiële onderwerpen, 9. Waardecreatiemodel, 10. Strategie, 11. Jaaroverzicht per bedrijfsstroom, 12. Financiële resultaten, 14. Corporate governance en de bijlagen 16.1, 16.2, 16.7.8 en 16.7.10.

1

Voorwoord

2019 was voor Heijmans financieel een goed jaar. We hebben onze verwachtingen ruimschoots waargemaakt; alle bedrijfsstromen droegen bij aan ons positieve resultaat. We zullen tijdens de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorstellen om het dividend te hervatten op een niveau van € 0,28 per aandeel. We hebben belangrijke stappen gezet in de verdere invulling van onze strategie: 'Verbeteren, Verslimmen, Verduurzamen'. Voor het merendeel van de speerpunten op onze strategische agenda hebben we KPI's ontwikkeld om onze voortgang te monitoren en er actief op te kunnen sturen.

Verbeteren

Op het gebied van Verbeteren zien we dat de voorspelbaarheid van onze projecten steeds groter wordt. Ook de kwaliteit van onze organisatie wordt steeds beter, met veel aandacht voor opleiden en ontwikkelen. In 2019 hebben we een grote enquête gehouden naar de medewerkerstevredenheid. Die was beduidend toegenomen in vergelijking met de vorige meting. Daar zijn we uiteraard blij mee. Onze missie - het creëren van een gezonde leefomgeving - begint immers intern. We werken aan een open cultuur waarin mensen elkaar stimuleren en aanspreken om steeds beter te worden. Het komend jaar zetten we in op diversiteit, we richten ons daarbij op gender, culturele achtergrond en leeftijd. Met twee vrouwelijke leden in de Raad van Commissarissen stellen we een voorbeeld, maar ook in de breedte willen we die diversiteit verder vormgeven.

Over onze veiligheidsprestaties zijn we teleurgesteld. Want ondanks alle effort die we steken in ons GO-veiligheidsprogramma, was in 2019 een dodelijk ongeval te betreuren. Ook het aantal ongevallen en ons IF-cijfer (het aantal ongevallen met verzuim van minimaal een dag per miljoen arbeidsuren) dat in 2019 slechts licht is gedaald, vinden we te hoog. Veiligheid blijft dan ook hoogste prioriteit.

Verlimmen

Ook in het Verlimmen boeken we goede vooruitgang. Digitalisering is daarbij een belangrijke ontwikkeling. Zo werken we steeds meer met Digital Twins: een digitale versie van het te bouwen object, dat we in de ontwikkeling en voorbereiding uitvoerig kunnen testen om het daarna fysiek beter te kunnen realiseren. Op onze grotere projecten werken we met een digitaal BouwInformatie-Model: BIM. Om te kunnen sturen op onze ontwikkeling in het werken met BIM hebben we een eigen methodiek ontwikkeld, met een gemeenschappelijke taal en een BIM-ladder als meetlat. We hanteren daarbij vijf ambitie-niveaus, waarmee we concreet maken welke BIM-activiteit of output geleverd moet worden gedurende het proces van ontwikkelen, ontwerpen, bouwen en onderhouden van objecten.

Daarnaast ontwikkelen we steeds meer datagedreven diensten, zoals de monitoring van sluisen en viaducten en de innovatieve bandenspanningsmeter in het asfalt zoals toegepast op de N279. Het zijn nieuwe ontwikkelingen die ons bestaande palet met oplossingen als BeSense en Bikescout verder uitbreiden.

Verduurzamen

Met het oog op Verduurzamen hebben we belangrijke stappen gezet op het gebied van energie, materialen en ruimte. Zo hebben we Heijmans Energie BV opgericht, waarmee we energie als integraal onderdeel van onze ruimtelijk opgaves kunnen inzetten. We zetten in op circulariteit, waarbij het terugdringen van materiaal-gebruik en afvalstromen één van de focuspunten is. Dat hebben we vertaald in een duurzaam verpakkingsbeleid,

dat we in 2019 hebben geïntroduceerd. We stellen hiermee een nieuwe norm voor de sector. En in onze gebiedsontwikkelingen gaan we uit van een integraal plan dat het gebied groen, duurzaam, biodivers en klimaatadaptief moet maken. Ook de sociale opgave nemen we mee in deze duurzame benadering. Juist in de integraliteit van al deze componenten zit de winst voor het gebied. Wij willen een gebied beter achterlaten dan dat we het aantreffen. In onze showcases laten we zien hoe dat werkt. In het Maankwartier in Leusden en bij Park Vijfsluizen in Vlaardingen krijgen deze ambities nu concrete invulling.

We werken aan een open cultuur waarin mensen elkaar stimuleren en aanspreken om steeds beter te worden.

Onze vernieuwingsambitie en integrale blik geven we vanaf het komend jaar een extra impuls door de start van een innovatiecentrum naast ons hoofdkantoor in Rosmalen. Onder de naam Business Concept Center (BCC) brengen we hier kennis en kunde van verschillende bedrijfsonderdelen bij elkaar. Het BCC wordt een plek waar we werken aan slimme totaaloplossingen voor de gezonde leefomgeving van morgen.

Stikstof, PFAS en continuïteit

De stikstof- en PFAS problematiek hield de bouwsector het afgelopen jaar in zijn greep. Zo ook bij Heijmans. Hoewel onze woningbouwprojecten doorgang vonden, kregen sommige wel te maken met vertraging als gevolg van

vergunningafgifte. We maken ons zorgen om de trage besluitvorming, die de komende jaren tot echte stagnatie kan leiden. Dat geldt in onze ogen vooral voor de infrasector. Daar zien we het aantal tenders structureel afnemen; op de langere termijn zal de doorloop van grote projecten daardoor vertragen.

In eerste instantie waren wij kritisch over de beslissing om versneld gasloos te bouwen in Nederland. Het aanpassen van onze industriële processen daarop, onder andere voor onze Huismerk-woning, leverde ons maanden vertraging op. Het resultaat is echter dat onze woningen nu in de gebruiksfase geen stikstofuitstoot meer hebben. En dat heeft ons in 2019 geholpen om woningprojecten voortvarend te kunnen starten.

Voor de komende jaren zijn de aantallen woningen die we in Nederland kunnen bouwen een punt van zorg. Er zijn onvoldoende locaties beschikbaar, binnenstedelijke ontwikkeling is complex en afhankelijkheid van meer belanghebbenden is groter, we zien een stijging van de kosten en daar komt nog bij dat ons industrialisatieproces belemmerd wordt door steeds wijzigende regelgeving. De beschikbaarheid en de betaalbaarheid van woningen staat sterk onder druk. Consistente regelgeving is nodig om verantwoord te kunnen investeren en innoveren. Bovendien moeten we voorkomen dat vakmensen onze sector gaan verlaten als gevolg van stagnatie in het werk. Continuïteit in de woningbouw vergt consistentie en een lange termijn visie.

Jongens van de bouw

Hoe belangrijk vakmensen voor Nederland en de bouw in het bijzonder zijn, hebben we laten zien met de BNNVARA documentaire 'Jongens van de bouw'. Op 15 december 2019 ging deze film op televisie in première. Drie jaar geleden gaven we documentairemaker Geertjan Lassche toestemming om de werkelijkheid van de bouw in al zijn facetten te registreren. Gedurende twee jaar kreeg de filmmaker onbeperkt toegang tot onze bouwlocatie aan de Rotterdamse Bananenstraat. Het resultaat is een ongepolijste weergave van het leven op de bouwplaats.

Zonder franje, niets in scène gezet. Dat past bij de bouw. Daarmee stellen we ons kwetsbaar op en zetten we de schijnwerpers op vraagstukken rondom veiligheid en duurzame inzetbaarheid.

De film maakt duidelijk dat er in de bouw dagelijks topprestaties geleverd worden, maar ook dat er nog veel te verbeteren valt. We zijn niet altijd tevreden met alles wat de film blootlegt, maar we zijn wel trots dat we hem hebben laten maken. Transparantie helpt bij het verbeteren van werkprocessen, arbeidsomstandigheden en veiligheid. De film biedt ons en de hele sector aanknopingspunten om het gesprek met elkaar aan te gaan. Met deze film delen we ook onze trots op wat onze mensen voor elkaar krijgen, in dit project maar daarmee ook in alle projecten. Mannen én vrouwen.

Trots op onze projecten

Met gepaste trots konden we in november 2019 melden dat we het nieuwe kantoor van het Europees Geneesmiddelen Agentschap (EMA) in Amsterdam hadden opgeleverd. En dat daarmee de zeer ambitieuze deadline is gehaald. Dit was alleen mogelijk dankzij een uitstekende samenwerking met onze partner Dura Vermeer, onze onderaannemers en leveranciers én met de opdrachtgever, het Rijksvastgoedbedrijf. Een ander hoogtepunt was de oplevering van Fenix I: 212 loft-appartementen, winkels, galerieën, restaurants en een theater op de plaats van de voormalige Fenixloodsen op Katendrecht, Rotterdam. Eind vorig jaar werd dit beeldbepalende gebouw zowel door de vakjury als door het publiek uitgeroepen tot winnaar van de Rotterdamse Architectuurprijs 2019.

Het project Zuidasdok is een megaproject dat voorziet in de verbreding en gedeeltelijke ondertunneling van de A10, plus de uitbreiding van het OV-knooppunt met trein- en metrostation bij de Zuidas in Amsterdam. We zijn in constructief overleg met de opdrachtgever over het vervolg van het project. Separaat loopt er een onderzoek door de minister van Staat over nut en noodzaak van Zuidasdok, waarover zij aan het einde van het eerste of in

het tweede kwartaal zal rapporteren. Intussen voeren we gecontroleerd de afgesproken buitendienststellingen voor de uitbreiding van het OV-knooppunt uit. Ook hier leverden we een topprestatie door in enkele dagen tijd een stuk weg en treinsporen compleet te vervangen en na het weekend weer open te stellen voor het publiek.

Dit zijn slechts enkele van vele projecten waar onze mensen elke dag aan werken. We vermelden ze zonder alle kleinere projecten te kort te willen doen. Die vergen net zoveel energie, kennis en kunde, en zijn stuk voor stuk belangrijk voor hun omgeving. Met elkaar en samen met onze klanten, partners, onderaannemers en leveranciers zorgen we ervoor dat onze positieve impact op de leefomgeving steeds groter wordt.

Ton Hillen

Voorzitter raad van bestuur Heijmans N.V.

20 februari 2020



PROFIEL





2

Profiel

Heijmans is een Nederlands bouw- en ontwikkelbedrijf, opgericht in 1923 door Jan Heijmans. In die tijd was Heijmans al vernieuwend door als één van de eersten in ons land te gaan werken met bitumineuze wegverhardingen. In de naoorlogse wederopbouw groeide het bedrijf door het herstellen en aanleggen van wegen en vliegvelden. Sinds 1993 heeft Heijmans een notering aan de Amsterdamse Effectenbeurs. Heijmans richt zich op de Nederlandse markt in drie gebieden: Wonen, Werken en Verbinden. Deze zijn georganiseerd in de bedrijfsstromen Vastgoed, Bouw & Techniek en Infra.

Onze missie: het creëren van een gezonde leefomgeving

In onze activiteiten staat één ultiem doel centraal: het creëren van een gezonde leefomgeving. Daar staan we voor en daar gaan we voor. Iedereen wil gezonde lucht inademen, in een fijne buurt wonen, van mooie natuur genieten, op een goede werkplek werken, veilig van A naar B reizen en aan het einde van de dag weer gezond thuiskomen. Een gezonde leefomgeving betekent voor Heijmans ook een gezonde en duurzame bedrijfsvoering. Met vitale collega's die veilig en met plezier hun werk doen. Het bieden van een veilige werkomgeving voor medewerkers en partners is voor Heijmans een basisvoorwaarde.

Onze visie: het gaat om de gebruiker

Willen we het goed doen voor onze klanten, dan moeten we het goed doen voor de gebruiker. Daarom houden we scherp de focus op de gebruiksfase en de gebruiker bij alles wat we ontwikkelen, bouwen en onderhouden. We kijken bewust door de ogen van de gebruiker: of het nu een bewoner of woningkoper is, een medewerker, een bezoeker, een patiënt, een ondernemer of een weggebruiker. Omdat we ervan overtuigd zijn dat wanneer

we het voor hèn goed doen, we de meeste waarde kunnen toevoegen voor onze opdrachtgevers.

Onze strategie: verbeteren, verslimmen, verduurzamen

Als toonaangevende partij in de sector wil Heijmans haar verantwoordelijkheid nemen als regisseur van de bouwketen. We willen voorop lopen door voortdurend te verbeteren en kansen voor processtandaardisatie ten volle te benutten. Met vernieuwende ideeën, producten en diensten bieden we slimme oplossingen die een bijdrage leveren aan belangrijke maatschappelijke vraagstukken van nu en morgen. Ons uiteindelijke doel is om niet langer te onttrekken aan de leefomgeving, maar juist toe te voegen en daarmee waarde te creëren.

Onze werkwijze: integraal

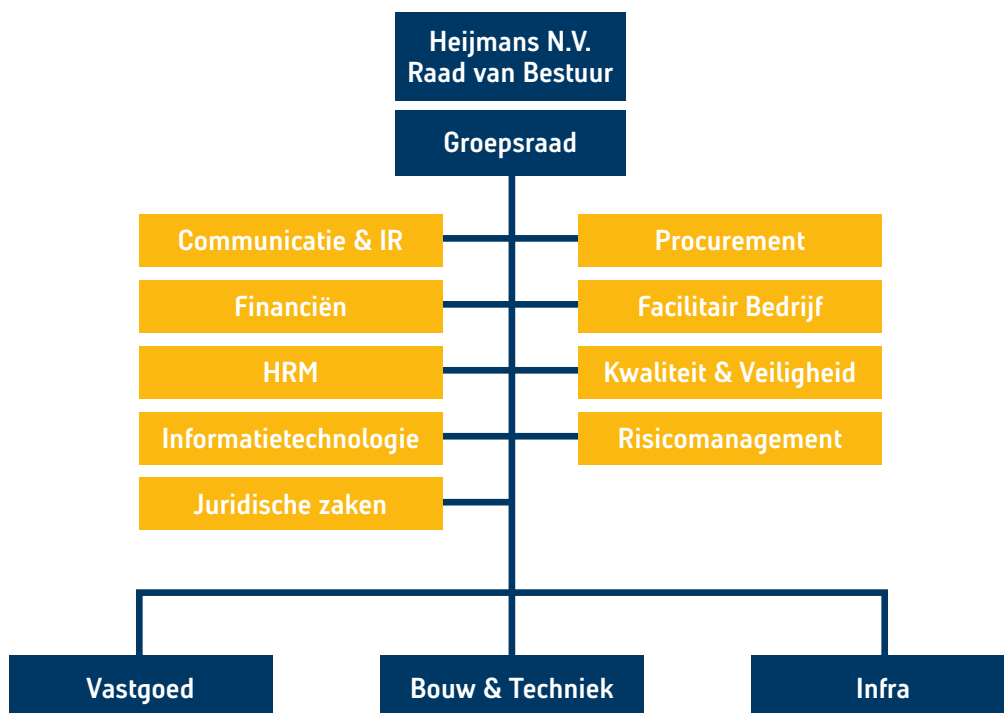
De laatste tien jaar is de strategische koers van de onderneming sterk gericht op het creëren van toegevoegde waarde vanuit de integraliteit van alle bedrijfsonderdelen. Heijmans onderscheidt zich door vroegtijdig in het ontwerpproces samen met partners oplossingen te bedenken en deze vanuit de integratie van kennis en kunde te realiseren en te onderhouden. Door het combineren van verschillende specialismen, bouw- en ontwikkelactiviteiten biedt Heijmans een integrale propositie aan klanten. Van idee tot realisatie, onderhoud en beheer, van gebouw en wegen tot gebiedsontwikkeling.

Onze organisatie: samenwerking en regie

Voor het creëren van een gezonde leefomgeving is een integrale blik noodzakelijk. Samenwerking en regie vanuit een integrale agenda zijn dan ook van strategisch belang voor Heijmans. We sturen op integraliteit via een tweekoppige raad van bestuur en de groepsraad. In de groepsraad is de dagelijkse operationele aansturing van de onderneming belegd. De groepsraad bestaat, naast de leden van de raad van bestuur, uit de directievoorzitters van de drie bedrijfsstromen, de Chief Risk Officer (CRO) en de Chief Human Resources Officer (CHRO).

Vastgoed

Heijmans Vastgoed richt zich op gebiedsontwikkeling en vastgoed- en opstalontwikkeling van projecten in binnen- en buitenstedelijke gebieden. We zijn initiator, ontwikkelaar en verkoper van woningen en commercieel vastgoed, zoals winkelcentra en kantoren. Dit doen we vanuit drie vestigingen, een centrale commercieel vastgoedafdeling en een centraal gebiedsontwikkelingsbedrijf. Met het gebiedsontwikkelingsbedrijf spelen we in op de behoefte aan een integrale visie voor de ontwikkeling en transformatie van gebieden. Het is onze ambitie om samen met corporaties en overheden, bewoners en bedrijven, te komen tot integrale totaaloplossingen die aan gebieden een duurzame kwaliteitsimpuls geven en die leiden tot een gezonde leefomgeving.



Bouw & Techniek

In deze bedrijfsstroom hebben we kennis en kunde gebundeld op de gebieden woningbouw, utiliteit, utilitaire woningbouw en services. De activiteiten van Woningbouw omvatten primair nieuwbouw, maar ook verbouw en renovatie van woningen. Inclusief de transformatie van gebouwen waarin de functie wijzigt. Daarnaast hebben we innovatieve woonconcepten ontwikkeld als Heijmans ONE, Huismerk en Wenswonen. Vanuit Woningbouw richten we ons ook op Utilitaire Woningbouw. De focus ligt hierbij op complexe binnenstedelijke nieuwbouw-opgaven en gebouwen met een hoge mate van functiemenging. Deze activiteit vraagt om een bundeling van expertise en specifieke kennis, wat zich vertaalt in één landelijk opererende business unit met vaste teams.

Utiliteit ontwerpt, realiseert en onderhoudt gebouwen met hoogwaardige elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties. Bij nieuwbouw worden deze integraal gerealiseerd waarbij de samenhang tussen gebouw en installatie steeds nadrukkelijker wordt. Heijmans onderscheidt zich daarbij door de integrale aanpak van bouw- en installatietechniek. Utiliteit richt zich op de zorgmarkt, onderwijs, commercieel vastgoed voor private

partijen en (semi)overheidsinstellingen, industrie, datacentra en leisure. Naast nieuwbouw neemt in onze projectenportefeuille het belang van onderhoud en beheer toe. Deze activiteiten zijn ondergebracht bij Services. Steeds vaker worden nieuwbouwopdrachten gekoppeld aan langdurig beheer en onderhoud, zowel bouwkundig als installatietechnisch. Monitoring van gebouwen en datagedreven dienstverlening zijn een groeiend onderdeel van onze activiteiten.

Infra

Heijmans Infra richt zich op het aanleggen, in stand houden en verbeteren van infrastructuur. Primair gaat het om mobiliteit, water en energie. Daarnaast houden we ons bezig met de inrichting van de openbare ruimte (inclusief installaties en techniek zoals verlichting, camera- en verwijssystemen) en voeren we civieltechnische werken uit, zoals viaducten, tunnels, kabels, leidingen, energievoorzieningen, sluizen en waterzuiveringen. We verzorgen ontwerp, realisatie, beheer en onderhoud van zowel de objecten als de bijbehorende installaties. Ook bij Infra spelen datagedreven oplossingen en services een steeds prominentere rol in het totale activiteitenportfolio.



Service Monteur Wilco Boogaarts, werkplaats Rosmalen

3

Het bestuur

Raad van bestuur



**De heer ing. A.G.J. (Ton) Hillen (1961),
voorzitter raad van bestuur/ CEO**

Nederlandse nationaliteit, benoemd tot lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 18 april 2012, herbenoemd per 13 april 2016. CEO per 1 december 2016. Is vanaf 1992 werkzaam bij Heijmans in diverse functies en was vanaf 2008 conerndirecteur Vastgoed en Woningbouw bij Heijmans. Was vóór Heijmans werkzaam bij BAM en Anton Obdeijn Projectontwikkeling.



**De heer drs. J.G. (Hans) Janssen RC (1967),
lid raad van bestuur/ CFO**

Nederlandse nationaliteit, benoemd tot lid van de raad van bestuur/ CFO van Heijmans N.V. per 30 oktober 2017. Was vóór Heijmans werkzaam als CFO van Mediq B.V. en in diverse financiële functies bij Unilever N.V. Nevenfunctie: lid Raad van Toezicht TIAS.

Raad van Commissarissen



De heer Sj.S. (Sjoerd) Vollebregt (1954) voorzitter

Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter raad van bestuur van Stork B.V. en Fokker Technologies B.V. Daarvoor werkzaam bij onder andere Exel, Ocean, Intexo Holding en Royal Van Ommeren. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2015, voorzitter per april 2016, aftredend in 2023. Belangrijkste nevenfuncties: non executive director Mylan N.V. en voorzitter Economic Board Drechtsteden.



Mevrouw drs. P.G. (Pamela) Boumeester (1958)

Nederlandse nationaliteit; voormalig algemeen directeur van NS Poort. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2010, herbenoemd in 2014 en herbenoemd in 2018 voor twee jaar, aftredend in 2020. Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen VebeGo, lid raad van commissarissen Jaarbeurs Utrecht, non executive director Global Via SA, voorzitter Stichting Royal Haskoning, voorzitter raad van advies H&S Groep en lid Stichting Administratiekantoor MerweOord.



De heer ing. R. (Rob) van Gelder BA (1945)

Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V. Daarvoor was de heer Van Gelder gedurende twintig jaar bestuurslid van Koninklijke Boskalis Westminster N.V., waarvan ruim dertien jaar voorzitter. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. per 1 juli 2010, herbenoemd in 2014 en in 2018 voor twee jaar, aftredend in 2020. Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen Atlas Services Group.



De heer R. (Ron) Icke RA (1957), vice-voorzitter, voorzitter van de auditcommissie

Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de raad van bestuur van USG People N.V. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2008. Herbenoemd in 2012 en in 2016, aftredend in 2020. Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen DPA Group N.V., voorzitter raad van commissarissen ORMIT B.V., voorzitter raad van commissarissen Domus Magnus Holding B.V., lid raad van commissarissen VvAA Groep B.V., lid raad van commissarissen Star Group B.V. en voorzitter Stichting Administratiekantoor V.O. Zee.



Mevrouw mr. M.M. (Martika) Jonk (1959)

Nederlandse nationaliteit; toegelaten als advocaat in 1986, sinds 1992 als advocaat / partner verbonden aan CMS Derks Star Busmann. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen in december 2018 voor ruim vier jaar, aftredend in 2023. Belangrijkste nevenfuncties: lid raad van commissarissen N.V. Nederlandse Gasunie, lid raad van toezicht Catharinaziekenhuis Eindhoven.

Wij gaan elke dag zingend naar ons werk

Hoofduitvoerders Bart Abels en Henri Verbruggen werken aan een plek waar mei 2020 tienduizenden internationale gasten neerstrijken voor het Eurovisie Songfestival: het Rotterdam Ahoy Convention Centre. Zij laten zich echter niet gek maken: "We werken volgens planning door." In de gebiedsontwikkeling Hart van Zuid speelt dit project een belangrijke rol, vanwege de levendigheid die de vernieuwde evenementenlocatie zal brengen. Bart: "En voor bezoekers zal het ook heel comfortabel voelen dankzij de nieuwste installatietechnieken."

Bart Abels, hoofduitvoerder W
Henri Verbruggen, hoofduitvoerder E



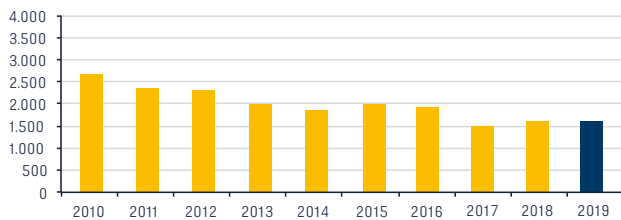
Kijk rond in het Rotterdam Ahoy Convention Centre
via [heijmans.nl](https://www.heijmans.nl)



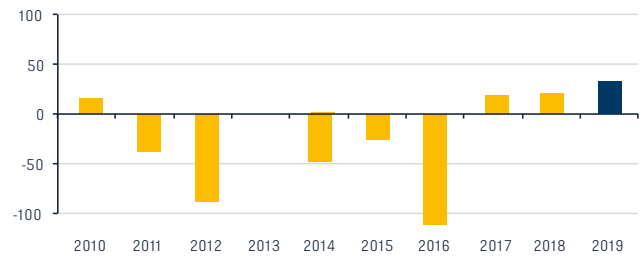
4

Kengetallen

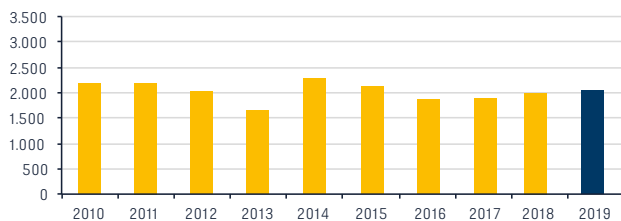
Opbrengsten (in € mln.)



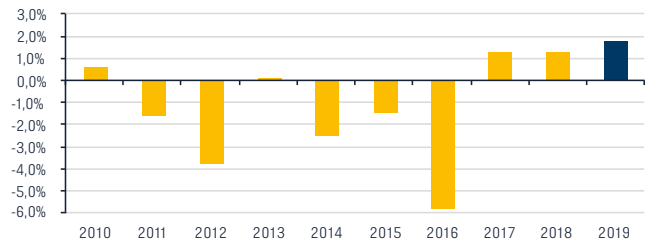
Resultaat na belastingen (in € mln.)



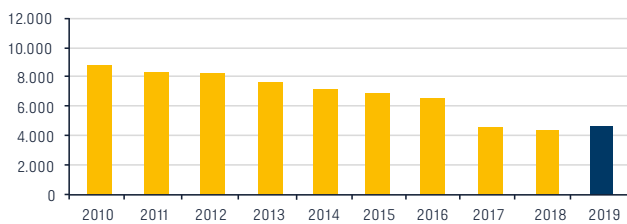
Orderportefeuille (in € mln.)



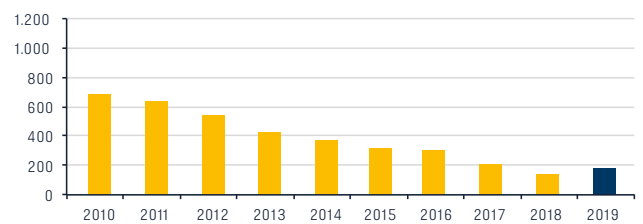
Nettomarge (in %)



Aantal medewerkers gemiddeld



Gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in € mln.)



	2010	2011	2012 ²	2013 ³	2014	2015	2016 ⁴	2017	2018	2019
Kengetallen										
Resultaat x € miljoen										
Opbrengsten	2.680	2.361	2.318	2.001	1.868	1.979	1.884	1.487	1.579	1.600
Operationeel resultaat	48,4	-35,7	-87,2	11,9	-63,5	-29,0	-94,0	45,3	22,6	29,0
Resultaat na belastingen	15,7	-37,6	-87,7	1,9	-47,3	-27,3	-110,5	19,5	20,5	30,0
Vermogen x € miljoen										
Activa	1.600	1.554	1.366	1.203	1.205	1.190	1.056	771	776	898
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	683	636	541	423	372	318	293	202	161	196
Eigen vermogen	455	416	315	313	259	266	142	162	149	178
Netto schuld	178	103	149	66	31	10	146	-14	-31	30
Kasstroom x € miljoen										
Operationeel	74	-6	-45	-10	46	10	-68	21	27	42
Investering	-34	42	-26	-3	-10	-9	-22	91	-10	4
Financiering	-131	-19	8	8	-23	51	43	-116	-3	-26
Kasstroom	-91	17	-63	-5	13	52	-47	-4	14	20
Verhoudingsgetallen in %										
Rendement op gemiddeld geïnvesteerde vermogen	7,1	-5,6	-16,1	2,8	-17,1	-9,1	-32,1	22,5	14,1	14,8
Resultaat na belastingen:										
- als % eigen vermogen	3,5	-9,0	-27,8	0,6	-18,3	-10,2	-77,8	12,0	13,8	16,9
- als % opbrengsten	0,6	-1,6	-3,8	0,1	-2,5	-1,4	-5,9	1,3	1,3	1,9
Solvabiliteit op basis van garantievermogen	32,6%	31,0%	27,9%	31,5%	27,0%	26,1%	17,7%	26,9%	25,0%	24,8%
Aantal aandelen x 1.000										
Ultimo	16.851	16.956	17.328	19.349	19.461	21.407	21.407	21.409	21.409	21.409
Gemiddeld	16.851	16.917	17.191	18.111	19.420	20.661	21.407	21.408	21.409	21.409
Gegevens per aandeel¹ x € 1										
Eigen vermogen	27,00	24,53	18,32	17,28	13,34	12,87	6,63	7,57	6,96	8,31
Operationeel resultaat	2,87	-2,11	-5,07	0,66	-3,27	-1,40	-4,39	2,12	1,06	1,35
Resultaat na belastingen	0,93	-2,22	-5,10	0,10	-2,44	-1,32	-5,16	0,91	0,96	1,40
Dividend	0,35	0,35	0,25	0,15	-	-	-	-	-	-
Koersinformatie x € 1										
Slotkoers ultimo	15,05	8,19	7,05	10,51	8,95	8,18	5,52	9,71	8,00	7,50
Hoogste koers	15,25	23,90	9,68	10,78	14,20	13,36	9,20	10,87	12,92	11,52
Laagste koers	10,70	6,58	5,25	6,85	7,83	5,77	4,59	6,02	7,44	7,12
Overige gegevens										
Orderportefeuille (* € miljoen)	2.188	2.192	2.026	1.643	2.287	2.094	1.863	1.898	2.014	2.124
Medewerkers (gemiddeld aantal FTE)	8.839	8.384	8.242	7.617	7.198	6.808	6.412	4.520	4.483	4.565

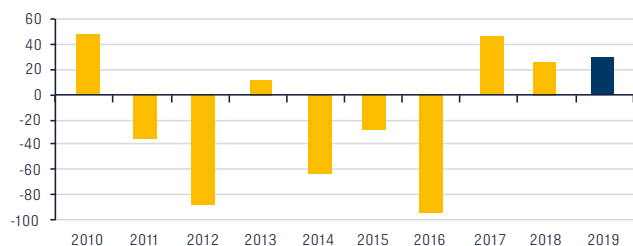
1. De gegevens per aandeel zijn uitgedrukt ten opzichte van het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen. Dividend per aandeel is op basis van het aantal gewone aandelen ultimo van het jaar.

2. Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (zie jaarrekening).

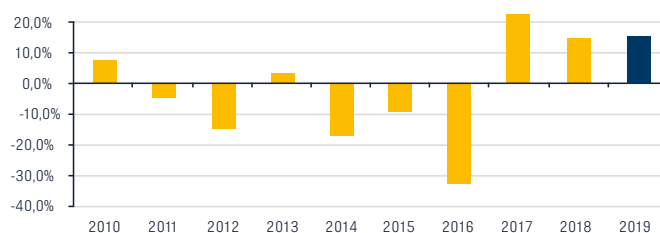
3. Na herziening als gevolg van stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten (zie jaarrekening).

4. De cijfers van de winst- en -verliesrekening betreffen alle activiteiten (incl. beëindigde activiteiten). De balanscijfers zijn vóór herclassificatie van verkochte entiteiten naar activa aangehouden voor verkoop m.u.v. het totaal der activa. Netto schuld en orderportefeuille zijn na herclassificatie van verkochte entiteiten naar activa aangehouden voor verkoop.

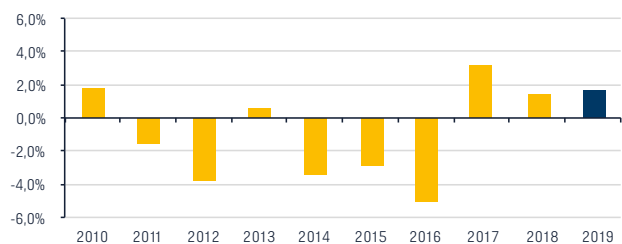
Operationeel resultaat (in € mln.)



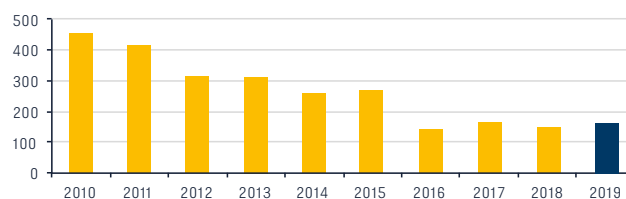
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in %)



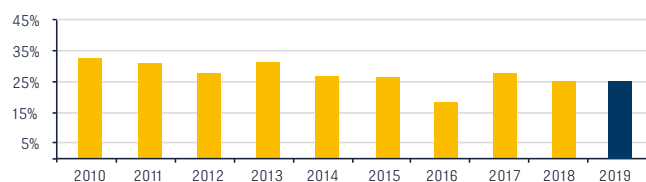
Operationele marge (in %)



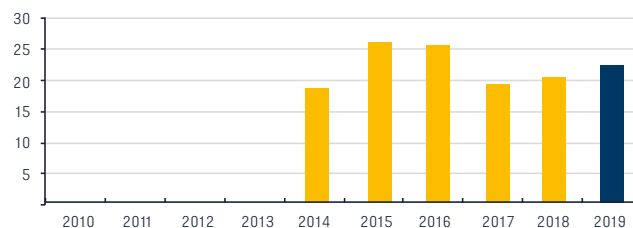
Eigen vermogen (in € mln.)



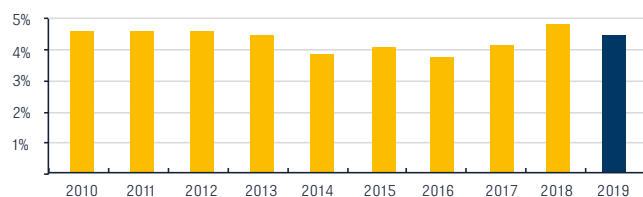
Solvabiliteit op basis van garantievermogen (in %)



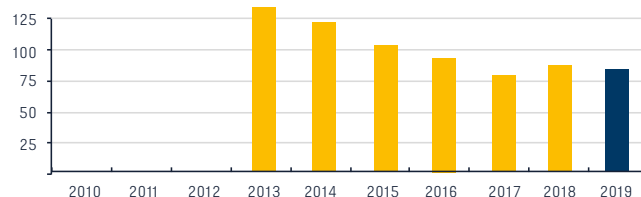
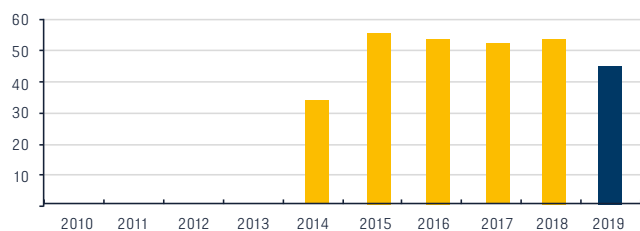
Totale hoeveelheid restmateriaal (in ton) *



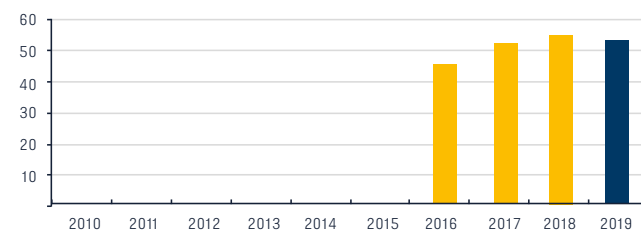
Ziekteverzuim (in %)



Aantal ongevallen (incl. onderaannemers) *

CO₂-emissies scope 1 + 2 (in ton) *

Inkoopspend voorkeursleveranciers (in %) *



* Van deze kengetallen hebben we geen gegevens die tot tien jaar terug gaan: we rapporteren over de jaren waarover gegevens beschikbaar zijn. Eventuele definitiewijzigingen in de gerapporteerde periode worden bij het KPI-overzicht in de bijlagen nader toegelicht.



Ontwikkelingsmanager Chakir Ahaloui, Buitenplaats van Ruytenburch, Vlaardingen

Met data onderbouw je vakmanschap

Harry van Zon en Mario Brandwijk wisten tot voor kort helemaal niets van elkaars vakgebied. Toch ontwikkelden ze – samen met hun teams - Geboortekaartje Asfalt: een webapplicatie die data uit asfalteermaterieel omzet naar begrijpelijke informatie over de kwaliteit van het werk. "Beter kunnen sturen op kwaliteit maakt ons werk duurzamer."

Mario Brandwijk, procescoördinator
Harry van Zon, commercieel manager



Neem een kijkje achter de schermen
via heijmans.nl



5

Het aandeel Heijmans

Het aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van Heijmans N.V. is per 31 december 2019 als volgt samengesteld:

Aandelen x 1.000 stuks	Maatschappelijk kapitaal		Geplaatst kapitaal	
	2019	2018	2019	2018
Gewone aandelen	35.100	35.100	21.409	21.409
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	7.000	7.000	4.510	4.510
Preferente beschermingsaandelen	8.000	8.000	-	-
	50.100	50.100	25.919	25.919

Gewone aandelen

De aandelen worden gehouden door Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK'). De nominale waarde per gewoon aandeel bedraagt € 0,30. De Stichting AK heeft per 31 december 2019 21.409.162 certificaten van aandelen uitgegeven, die genoteerd zijn aan de effectenbeurs van NYSE Euronext in Amsterdam. Het stemrecht op gewone aandelen berust bij Stichting AK. Aan ieder gewoon aandeel zijn dertig stemmen toegekend. Certificaathouders die tijdens een aandeelhoudersvergadering willen stemmen, krijgen voor dit doel een onvoorwaardelijke volmacht van Stichting AK.

Het verloop van het aantal (certificaten van) gewone aandelen en een overzicht van kengetallen per (certificaat van) gewoon aandeel is weergegeven in onderstaande tabel.

Aandelen x 1.000 stuks	2019	2018	2017	2016	2015
Geplaatst 1 januari	21.409	21.409	21.407	21.407	19.461
Emissie	-	-	-	-	1.946
Stock dividend	-	-	-	-	-
Matching shares Share Matching Plan	-	-	2	-	-
Geplaatst 31 december	21.409	21.409	21.409	21.407	21.407
Geplaatst gemiddeld jaar	21.409	21.409	21.408	21.407	20.661
Resultaat per aandeel* x € 1,00	1,40	0,96	0,91	-5,16	-1,32
Dividend per aandeel x € 1,00	0,28	-	-	-	-
Pay out ratio %	20%	-	-	-	-

* Per gemiddeld geplaatst aandeel

Heijmans N.V. is genoteerd aan de Euronext Amsterdam. Relevante gegevens in het kader van de beursnotering zijn in de volgende tabel weergegeven:

Beursnotering Heijmans	2019	2018	2017	2016	2015
Slotkoers ultimo (in €)	7,50	8,00	9,71	5,52	8,18
Hoogste koers (in €)	11,52	12,92	10,87	9,20	13,36
Laagste koers (in €)	7,12	7,44	6,02	4,59	5,77
Dividendrendement op slotkoers (in %)	3,7%	-	0,0%	0,0%	0,0%
Beurswaarde ultimo boekjaar (in € mln)	161	171	118	118	175
Gemiddelde dagomzet (in aantallen)	122.598	138.608	171.892	171.892	161.793

Cumulatief preferente financieringsaandelen B

Op 28 juni 2002 zijn 6.610.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uitgegeven tegen een uitgiftekoers van € 10 per aandeel. Vanaf 18 september 2015 bedraagt het aantal uitstaande cumulatief preferente financieringsaandelen B 4.510.000. De nominale waarde per aandeel bedraagt € 0,21. Deze aandelen zijn niet in enige notering ter beurse

opgenomen en zijn niet gecertificeerd. Het dividend wordt iedere vijf jaar herzien, hetgeen meest recent met ingang van 1 januari 2019 is geschied. Vanaf dat moment tot de eerstvolgende herzieningsdatum (1 januari 2024) is een vergoeding van 7,21% overeengekomen, jaarlijks achteraf betaalbaar binnen veertien dagen na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). Tussentijds verlaagt deze vergoeding met honderd basispunten (1%-punt) zodra het uitstaande kapitaal cumulatief preferente financieringsaandelen B halveert ten opzichte van het bedrag dat ultimo 2018 uitstond ter hoogte van € 45.100.000. De Vennootschap heeft het recht om deze preferente financieringsaandelen B (tussentijds) in te kopen dan wel in te trekken. Tijdens de nieuw vastgestelde herzieningsperiode zijn onder bepaalde voorwaarden aflossings-elementen van toepassing. Voor de specifieke afspraken met bijbehorende voorwaarden wordt verwezen naar paragraaf 6.21 van de jaarrekening in dit jaarverslag.

Geplaatst kapitaal en aandelenbelangen

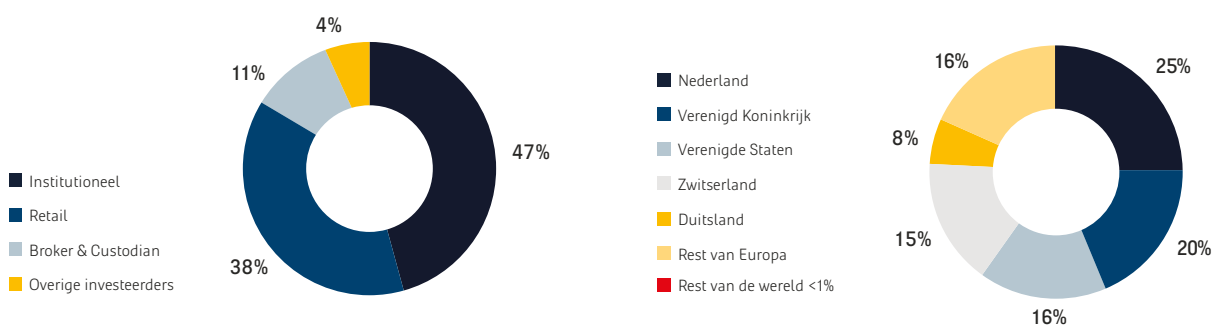
Het geplaatst kapitaal en het daarmee samenhangende stemrecht is in 2017 voor het laatst gewijzigd als gevolg van het uitgeven van (certificaten van) aandelen in verband met de toekenning van matching shares aan leden van de raad van bestuur. Het stemrecht voor één cumulatief preferent financieringsaandeel B is 1,278 stemmen per preferent aandeel. Het stemrecht van het gewone aandeel is dertig stemmen per gewoon aandeel. Het geplaatste kapitaal en daarmee samenhangende stemrecht is 31 december 2019 als volgt samengesteld:

	Geplaatst Kapitaal		(Potentieel) Stemrecht	
	Aantal	% (o.b.v. nominale waarde)	Aantal	%
Gewone aandelen	21.409.169	87,1%	642.275.070	99,1%
Waarvan gecertificeerd	21.409.162	87,1%	642.274.860	99,1%
Niet gecertificeerd	7	0,0%	210	0,0%
Certificaten	21.409.162	87,1%	642.274.860	99,1%
Cumulatief preferente aandelen	4.510.000	12,9%	5.763.780	0,9%
Totaal ultimo boekjaar	25.919.169	100,0%	648.038.850	100,0%

Per 31 december 2019 hebben, voor zover bij Heijmans bekend en mede op basis van het register Wet melding zeggenschap (Wmz) van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), de volgende beleggers een belang gehouden in Heijmans van 3% of meer:

Belangen Heijmans	31 december 2019		31 december 2018	
	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)
Kempen Capital Management N.V.	6,4%	0,4%	6,4%	0,4%
NN Group N.V.	6,4%	0,4%	6,4%	0,4%
ASR Vermogensbeheer	5,5%	6,2%	5,5%	6,2%
Quaero Capital SA	4,3%	4,9%	4,2%	4,7%
Acadian Asset Management LLC	3,5%	4,0%	<3%	<3%
Dimensional Fund Advisors LLP	3,5%	4,0%	<3%	<3%
River and Mercantile Asset Management LLP	3,4%	3,8%	3,2%	3,6%
Unionen	3,3%	3,7%	3,3%	3,7%
JP Morgan Asset Management Holdings Inc.	<3%	<3%	4,5%	5,1%
	36,3%	27,6%	33,4%	24,3%
Overige belangen	63,7%	72,4%	66,6%	75,7%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Op basis van door bankinstellingen, custodians (bewaarders van aandelen) en informatiediensten beschikbaar gestelde informatie is de spreiding van het aandelenbezit als volgt weer te geven:



* Getallen zijn indicatief per augustus 2019

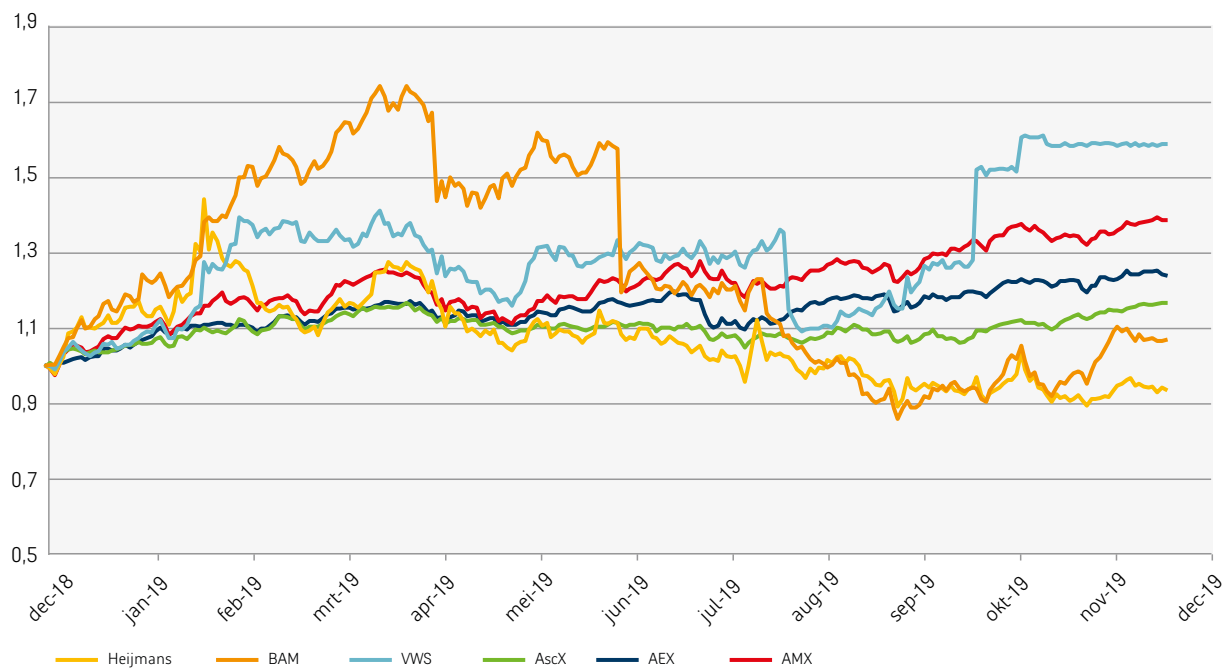
Gedurende het verslagjaar 2019 is het (geschatte) belang voor zover gehouden door institutionele beleggers naar alle waarschijnlijkheid stabiel gebleven op 47% (2018: 47%).

Van het aantal certificaten van gewone aandelen, in bezit van institutionele beleggers, wordt naar schatting 25% in Nederland gehouden, een lichte stijging ten opzichte van ultimo 2018 (24%). Van het aantal certificaten van gewone aandelen in bezit van particuliere beleggers wordt naar schatting het merendeel in Nederland gehouden.

Koersverloop

De slotkoers van 2019 van het (certificaat van) gewoon aandeel bedraagt € 7,50. Dit is een daling van 6% ten opzichte van de slotkoers van het boekjaar 2018 (€ 8,00), hetgeen een achterblijvende performance is ten opzichte van de AscX-index die in dezelfde periode met 17% steeg. In de eerste maanden van het jaar was sprake van een sterke koersontwikkeling. De berichtgeving rondom PFAS en stikstof hebben vanaf mei tot onzekerheid geleid, die heeft geresulteerd in een koersdaling bij zowel Heijmans als de peers. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2019 ten opzichte van de AscX-index, alsmede ten opzichte van de andere Nederlandse beursgenoteerde bouwondernemingen, BAM en Volker Wessels.

Relatieve koersontwikkeling aandeel Heijmans t.o.v. aandelenindices en peers



Financiële agenda 2020

Voor 2020 zijn de volgende (publicatie) data geagendeerd:

Datum	Evenement	Tijdstip
15 april 2020	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	14.00 uur
8 mei 2020	Trading update	vóór beurs
21 augustus 2020	Publicatie halfjaarcijfers 2020	vóór beurs
28 oktober 2020	Trading update	vóór beurs



Parijsch, Culemborg

Alles wat je wenst, op een plek waar je het niet verwacht

Wethouder Ivana Somers zet zich al bijna vijftien jaar in voor een betere balans op de woningmarkt van Vlaardingen. Daarom omarmt ze de herontwikkeling van het voormalige Shell-sportpark Vijfsluizen tot een groene en gezonde leefomgeving, ingezet door Heijmans. "Park Vijfsluizen wordt een woonomgeving voor een doelgroep waar we voorheen minder aan te bieden hadden: jonge gezinnen die waarde hechten aan natuur en rust, maar ook aan gezelligheid. Bovendien krijgt een vergeten plek uit het collectieve Vlaardingse geheugen zo weer nieuwe betekenis."

Ivana Somers
Wethouder Vlaardingen



Lees het interview
op [heijmans.nl](https://www.heijmans.nl)





OMGEVINGSANALYSE

New Amsterdam
Court House (NACH),
Amsterdam



Hier wordt de nieuwe rechtbank Amsterdam gerealiseerd



NIA **GRIJ** **Stadsdeel Amsterdam-Centrum** **Stadsdeel Oud-Zuid**

www.denieuwerechtbank.amsterdam

Hier wordt de nieuwe rechtbank Amsterdam gerealiseerd



NIA **GRIJ** **Stadsdeel Amsterdam-Centrum** **Stadsdeel Oud-Zuid**

www.denieuwerechtbank.amsterdam

BETRALAUTOMAAT

6

Trends in de markt

Als toonaangevend bedrijf in onze sector volgen wij wat er speelt om onze proposities zo goed mogelijk te laten aansluiten op de behoeften in de samenleving. Hieronder een korte schets van ontwikkelingen die wij signaleren en waar wij op inspelen.

Digitalisering

De wereld wordt steeds digitaler. Dat zien we nadrukkelijk ook in de gebouwde omgeving. Met digitalisering verbeteren en versnellen we onze maakprocessen. En met slim analyseren van big data wordt het beheer en het onderhoud van bestaande objecten efficiënter en veiliger. Van woningen tot kantoren en van bruggen tot sluizen en tunnels. Het einde van deze ontwikkeling is nog lang niet in zicht. We werken in toenemende mate met BIM (BouwInformatieModel: een digitaal model van een te bouwen object) en Digital Twins (een virtuele versie van een te bouwen object, dat meeloopt gedurende de hele levenscyclus, en waarmee vergaande testen kunnen worden uitgevoerd nog voordat de fysieke productie start). En ook in de producten die we opleveren zitten steeds meer slimme data. Een recent voorbeeld daarvan is de N279 bij Helmond. Daar hebben we sensoren in het asfalt verwerkt die de bandenspanning van vrachtwagens meten. Bij een sterke afwijking stelt het systeem automatisch een rapport op, scant het kenteken van de vrachtwagen en mailt de gegevens door naar het bedrijf van de vrachtwagen. Daarmee kunnen we klapbanden bij vrachtwagens, met beschadiging van het wegdek als gevolg, voorkomen. En neemt de veiligheid op de weg toe. Een ander voorbeeld is BeSense, een sensorbased systeem voor slim gebouwbeheer dat beheerders in staat stelt strategische, met data onderbouwde keuzes te maken op huisvestingsgebied.

Druk op de woningmarkt houdt aan

De vraag naar woningen is onverminderd groot. Mede als gevolg van de vergrijzing verschuift de vraag. Gezinnen vormen nog steeds de grootste doelgroep, maar het aantal alleenstaanden en tweepersoonshuishoudens neemt toe. Aan de andere kant zien we het aanbod afnemen, met name omdat de plancapaciteit bij overheden onvoldoende is. Als gevolg van de politieke dynamiek is het op gemeentelijk niveau lastig om nieuwe plannen op de agenda te krijgen. Landelijke regie en het aanwijzen van grootschalige locaties moeten aangewezen worden om het woningaanbod een impuls te geven. Door de grote vraag en het afnemende aanbod stijgen de prijzen. Ook de bouwkosten zijn gestegen. In de crisis zijn 100.000 mensen uit onze sector gestroomd; twee derde daarvan is niet meer teruggekomen. Deze enorme personeelskrapte leidt tot schaarste en daarmee tot hogere kosten. Verder zijn ook de grondkosten het laatste jaar gestegen. Door de grote vraag en de gestegen prijzen kunnen starters moeilijk toetreden tot de woningmarkt. En dat heeft een effect op de hele woningmarkt; ook in de duurdere segmenten zien we een verminderde doorstroming en dus prijsopdrijving. De betaalbaarheid van woningen staat onder druk. Als onderneming willen wij graag meehelpen om de plancapaciteit structureel te vergroten. Met meer aanbod komt er namelijk weer evenwicht in de markt. Met verdergaande standaardisering en industrialisering, en bij gelijkblijvende regelgeving, moet het mogelijk zijn om de productieprocessen efficiënter te maken, en de woningen daarmee beter betaalbaar. Consistent beleid en regelgeving is daarvoor een basisvoorwaarde. Al met al moet er dus het nodige gebeuren om vraag en aanbod weer in balans te brengen. Toch is het perspectief voor de woningmarkt positief en bieden demografische ontwikkelingen enorme kansen voor ons bedrijf.

Nieuwe contractvorming

In de samenwerking tussen private partijen en een aantal overheden als opdrachtgever, zoals Rijkswaterstaat en waterschappen, zijn het afgelopen jaar belangrijke ontwikkelingen ingezet die leiden tot verbetering in contractvorming en verdeling van risico's en kansen. Op basis van een onderzoek van McKinsey heeft Rijkswaterstaat het voornemen om grote projecten op te knippen in twee fasen. Allereerst is er een korte tenderfase om te komen tot een selectie van een partij. Deze gaat vervolgens samen met de opdrachtgever de uitgangspunten van het project uitwerken tot en met een definitief ontwerp. Het grote voordeel van deze werkwijze is, dat partijen met dat definitieve ontwerp een veel beter beeld hebben van de risico's en kosten voordat de opdracht verstrekt wordt. Dat verkleint de kans op uitschieters

tijdens de uitvoering. Een andere wijziging in het aanbestedingsbeleid is het clusteren van gelijksoortige opdrachten. ProRail wil de komende jaren af van alle onbewaakte overwegen en het liefst alle overwegen ongelijkvloers maken. Dat betekent dat er op heel veel plaatsen in Nederland viaducten of onderdoorgangen gebouwd zullen worden. ProRail verstrekt daarvoor opdrachten in clusters van tien of vijftien projecten. Het gevolg is dat de aannemende partij specifieke deskundigheid kan ontwikkelen en innovatieve oplossingen kan bedenken voor de realisatie. Een ander voorbeeld is het onderhoudscontract Schiphol, een langjarige samenwerking waardoor gezamenlijke innovatie wordt gestimuleerd. De verwachting is dat de overheid op grotere schaal deze contractvorming zal gaan inzetten. Op korte termijn levert dat wat vertraging op in de planvorming omdat alle partijen ervaring moeten opdoen met deze werkwijze, maar wij zien deze ontwikkeling op langere termijn als een belangrijke verbetering en een impuls voor innovatie.

Klimaat en milieu

De noodzaak van omschakeling naar duurzame energie wordt, door maatregelen vanuit de overheid en draagvlak voor duurzame energie bij onze stakeholders, steeds urgenter. De klimaatdoelstellingen van Parijs geven daarvoor de kaders aan. De Wet Voortgang Energietransitie heeft in Nederland het gasloos ontwikkelen en bouwen van nieuwbouwwoningen zelfs verplicht gesteld. Per 1 januari 2021 wordt naar verwachting de bestaande normering voor de energiestaat van een woning (de Energie Prestatie Coëfficiënt: EPC) vervangen door de BENG (Bijna Energieneutraal Gebouw) normering. Deze formuleert scherpere ambities voor nieuwbouw. In versneld tempo worden de eisen aangescherpt en dat vraagt veel van ontwerpers en bouwers. Een zorgpunt daarbij is de betaalbaarheid van woningen, die op korte termijn verder onder druk komt te staan. Aanscherping van eisen aan nieuwbouw leidt immers tot hogere productiekosten en iemand zal deze moeten betalen. Als bouwbedrijf ontwikkelen we innovatieve producten en diensten om aan die vraag te voldoen. Het afgelopen jaar hebben we Heijmans Energie B.V. opgericht om onze kennis en ervaring op dit gebied te bundelen en nieuwe oplossingen te ontwikkelen voor decentrale opwekking en levering van duurzame energie. De grootste impact kunnen we maken wanneer we het objectniveau overstijgen en duurzame energie op wijk- en/of stadsdeelniveau kunnen faciliteren, gebaseerd op een integrale gebiedsaanpak. Dat geldt overigens niet alleen voor nieuwbouw, maar ook voor bestaande bouw, waarvoor grootschalige renovatie en herstructurering nodig zijn. Hier ligt misschien wel de grootste verduurzamingsopgave van de gebouwde omgeving.



BIM-coördinator Ellen Punt-Groot, Koningsoord, Berkel-Enschot

PAS en PFAS

Publieke en private partijen werken hard om in onze sector de gevolgen voor het milieu steeds meer centraal te stellen bij regelgeving en de ontwikkeling van bouwtechnieken. Iedereen is overtuigd van de noodzaak daarvan. Maar PAS (Programma Aanpak Stikstof) en de PFAS-problematiek hebben het afgelopen jaar ook duidelijk gemaakt dat de consequenties soms ingrijpend en abrupt zijn. Met de huidige drempelwaarde voor PFAS zullen met name bij Infra projecten op termijn - vanaf eind 2020 - grote vertragingen optreden. En ook de stikstofproblematiek vraagt om een structurele oplossing. Ad-hocmaatregelen lossen het onderliggende probleem niet op. Belangrijk voor de noodzakelijke voortgang is een realistische invulling van de transitie periodes. PAS en de PFAS-problematiek zullen de komende jaren een zorg zijn waar we veel energie en inventiviteit voor moeten inzetten.

Circulariteit

Circulair bouwen is een van de denkrichtingen om klimaat en milieu te ontzien. Afval voorkomen en hergebruik staan hierbij centraal, materiaalstromen worden kringlopen. Dit heeft grote gevolgen voor de bouw. De omschakeling naar circulair denken vraagt verandering en veel inspanning. Echt circulair denken omvat de hele levenscyclus van een te bouwen object. Van ontwerp voor hergebruik tot en met levensduurverlengend onderhoud en het verzamelen en hergebruiken van de reststoffen. Een andere trend die ook een belangrijke bijdrage kan leveren aan circulariteit is de omslag die steeds meer bedrijven maken van producent naar dienstverlener. Hierbij gaat het niet meer om verkoop van producten, maar een 'as a service' aanbod waarbij de klant betaalt voor het gebruik. Ook in de bouwwereld zien we de eerste tekenen van deze omslag en ook wij oriënteren ons op de mogelijkheden, inclusief alle juridische en financiële consequenties. Onze verplaatsbare woning Heijmans ONE is bijvoorbeeld een concept dat de kenmerken heeft om mogelijk op termijn 'as a service' te kunnen aanbieden.

Mobiliteitsbehoefte

Zowel voor de economie als voor maatschappelijke doeleinden is transport en mobiliteit een belangrijk thema. Er is een blijvende mobiliteitsbehoefte in Nederland die leidt tot plannen om knelpunten op te lossen en de totale capaciteit te verbeteren. We zien wel steeds meer de wens om deze oplossingen ook landschappelijk en ecologisch goed in te passen in de omgeving. Daarnaast leiden nieuwe ontwikkelingen zoals dataverzameling rondom mobiliteit en de toename van het aantal elektrische auto's tot nieuwe vraagstukken

zoals de toename van centrale oplaadstations en de aanleg van oplaadpunten in de steden. Heijmans wil hier op inspelen en een rol spelen in de aanleg en exploitatie van laadpalen via Heijmans Energie B.V. Mogelijk leidt ook de opkomst van waterstof tot meer activiteiten op het gebied van kabels en leidingen.

Beschikbare arbeid

Om de projecten en diensten goed te kunnen blijven uitvoeren is een goede match tussen de activiteiten en de beschikbare arbeid cruciaal. Deze verhouding verandert continu en voor een bouwbedrijf is het noodzakelijk om een goede balans te creëren tussen direct inzetbare eigen medewerkers en een flexibele schil. Ook de aard van de werkzaamheden verandert langzaam. Door de invulling van de strategische agenda worden ICT-componenten belangrijker. Dat geldt ook voor meer specialistische rollen, onder andere op het gebied van energie en duurzaamheid.

Samen pionieren

Ver voor de bouwplannen op het Rotterdamse Katendrecht rond waren, vonden de bewoners van Fenix I elkaar. Ze trokken samen op om hun woonwensen te vervullen, en vormden al snel een hechte community. Voor Heijmans was deze manier van ontwikkelen, samen met toekomstige bewoners, nieuw. Al pratend, fantaserend en discussiërend werden de plannen over het ontwerp en de inrichting steeds concreter. Bewoner Karin van Wingerden: "Als pioniers hielpen we Heijmans en de architect om de plannen fijn te slijpen. Andersom konden wij die plannen sturen. Dat heeft een prachtig woongebouw opgeleverd, waar heel veel mensen nu met veel plezier wonen."

Karin van Wingerden
bewoner Fenix I, Rotterdam



Neem een kijkje op de burenborrel van Fenix I via [heijmans.nl](https://www.heijmans.nl)



7

In gesprek met stakeholders

Als bouwbedrijf hebben we te maken met een breed speelveld van opdrachtgevers en klanten, medewerkers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers en onderaannemers. Maar natuurlijk ook met de bedrijfstak, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen, maatschappelijke groeperingen en eindgebruikers. We onderhouden intensieve contacten met al deze groepen om voeling te houden met de markt en om te horen wat specifieke stakeholders belangrijk vinden.

Onze stakeholdersinteractie is een volcontinu proces met verschillende instrumenten en bijeenkomsten. Zo heeft de raad van bestuur ook in 2019 weer actief deelgenomen aan gesprekken met onder andere de ondernemingsraad, aandeelhouders, kredietverschaffers, analisten, klanten en leveranciers. In het afgelopen jaar zijn diverse stakeholderbijeenkomsten geweest om onze strategie en een aantal materiële issues te bespreken. Voorbeelden hiervan zijn het Partner Event vanuit Procurement, overleggen over de Governance Code veiligheid, rondetafelsessies met gemeentes, Rijkswaterstaat en adviseurs en de Klankbordgroep Klimaatakkoord van MVO Nederland.

Een rode draad in al deze gesprekken was dat veiligheid en duurzaamheid een steeds grotere rol gaat spelen voor Heijmans en de maatschappij als geheel. De bijdrage aan de invulling van het Klimaatakkoord is belangrijk. Het nieuwe beleid rondom het terugdringen van verpakkingsmateriaal wordt gezien als een voorbeeld van een circulair initiatief vanuit Heijmans. De markt reageert erg positief en wil graag meewerken om circulariteit en het milieu in de bouw een impuls te geven. Daarnaast wordt ook het thema veiligheid in de

bouw steeds belangrijker. We werken mee aan branchebrede initiatieven, zoals de Governance Code veiligheid, maar ook de Generieke Poortinstructie.

• **Klantcontact en -evaluaties**

In de uitvoering van onze activiteiten staan we voortdurend in contact met onze klanten, van de tenderfase tot en met oplevering en nazorg en in de onderhouds- en beheerfase van onze projecten. Daarbij gaat ook aandacht uit naar evaluatie van ons werk met klanten.

• **Roadshows en conferenties**

Op verschillende momenten in het jaar heeft Heijmans contact met haar aandeelhouders en potentiële aandeelhouders. Niet alleen via de algemene aandeelhoudersvergadering en reguliere meetings met grote aandeelhouders, maar ook via zogenaamde conferenties waarin individuele gesprekken en bijeenkomsten plaatsvinden met bestaande en nieuwe aandeelhouders.

• **Analistenbijeenkomsten**

Regelmatig hebben we gesprekken met analisten die het aandeel en de onderneming volgen. Bij de presentatie van de jaar- en halfjaarcijfers waren er analistenmeetings en tijdens de trading updates in het voor- en najaar analisten-calls. De jaar- en halfjaarbijeenkomsten zijn live en interactief te volgen via een webcast.

• **OR-bijeenkomsten**

De bestuurders binnen Heijmans hebben regulier overleg met de ondernemingsraad binnen het bedrijf. Via een aantal vaste OR-commissies voert de medezeggenschap een brede dialoog binnen de organisatie over specifieke thema's: VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn, Milieu), communicatie, sociale zaken, strategie en financiën. Inzichten die daaruit voortkomen worden vervolgens weer gedeeld met de bestuurders.

• **Online media**

Op de Heijmans website kunnen klanten, stakeholders en geïnteresseerden informatie vinden over Heijmans. Deze informatie loopt uiteen van projectupdates, de kijk van Heijmans op relevante maatschappelijke thema's tot de financiële kalender en persberichten. Daarnaast is Heijmans actief op YouTube, Twitter, Facebook, Instagram en LinkedIn. Daar staan we in direct contact met onze volgers op deze kanalen.

• **Vreemd vermogenverschaffers en verzekeraars**

Heijmans heeft intensieve contacten met de vreemd vermogenverschaffers van de onderneming en geeft op frequente basis toelichting bij de financiële resultaten. Heijmans onderhoudt eveneens contact met kredietverzekeraars en garantieverkopers.

• **Brancheorganisaties**

Heijmans onderhoudt op regelmatige basis contact met organisaties zoals Neprom, Bouwend Nederland en Uneto-Vni en neemt in dit verband deel aan diverse overlegvormen.

Zoveel senioren, zoveel wensen

Innoveer voor de zilveren generatie, adviseert Agnes Franzen ontwikkelaars en woningbouwers. "Dé oudere bestaat niet. Wat kun je voor al deze verschillende types maken? Bedenk samen met bewoners, ondernemers en zorgorganisaties nieuwe concepten. Het is immers onze gezamenlijke verantwoordelijkheid de optimale condities voor wonen te creëren. Bovendien stimuleert zo'n aanpak vernieuwing in productontwikkeling. Toch het leukste wat er is."

Agnes Franzen

strategisch adviseur gebiedsontwikkeling
aan de TU Delft



Lees het interview
op [heijmans.nl](https://www.heijmans.nl)



8

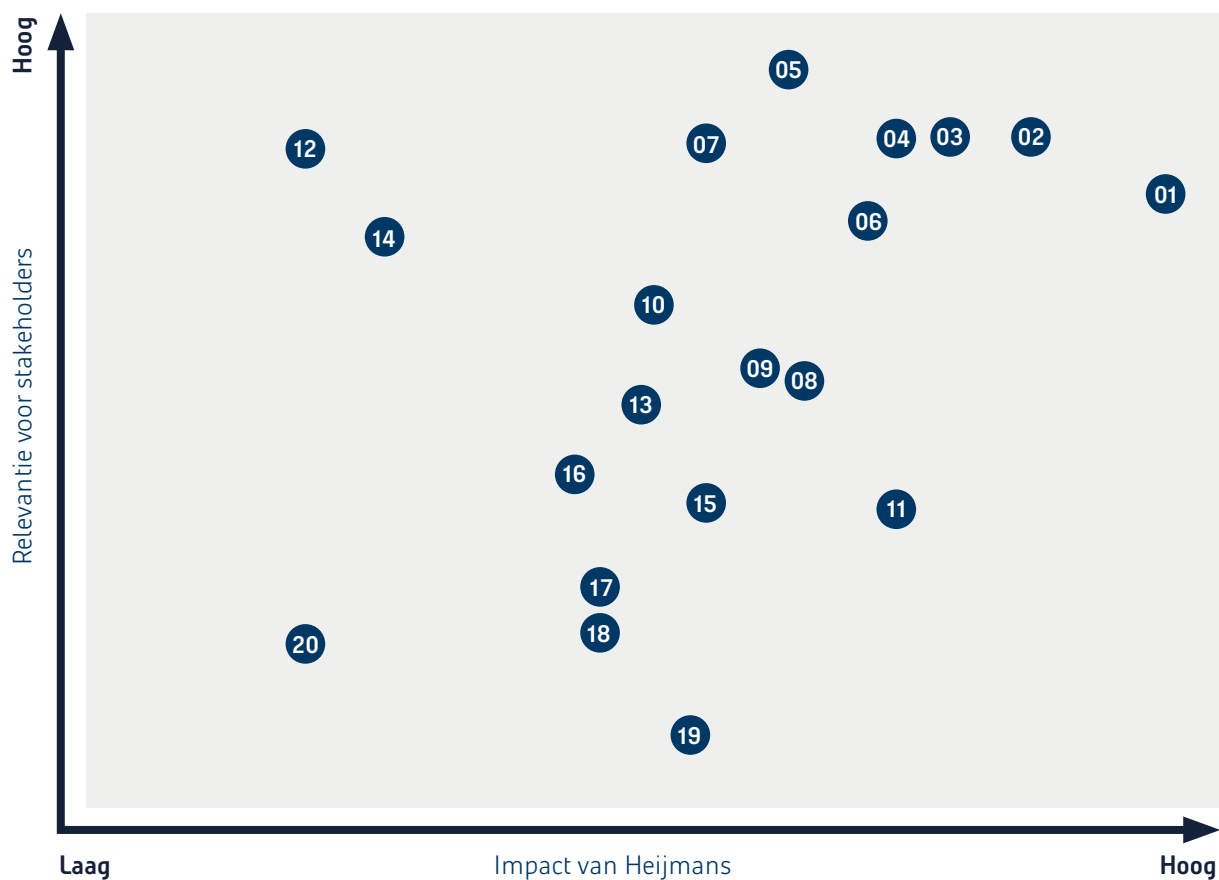
Materiële onderwerpen

Als onderdeel van het strategieproces hebben we in 2018 een materialiteitsanalyse gedaan. Op basis van desk research zijn de materiële onderwerpen in kaart gebracht die een rol spelen voor Heijmans. Hierbij is rekening gehouden met trends in de sector en de issues die relevant zijn voor klanten, beleggers en andere spelers in de bouwsector. Vervolgens is een aantal van deze stakeholders bijeengebracht om deze thema's inhoudelijk te bespreken en de relevantie ervan te scoren.

Daarnaast is er een grotere groep externe stakeholders benaderd om een score te geven middels een survey. Op dezelfde wijze heeft een groep experts op het gebied van duurzaamheid binnen Heijmans beoordeeld wat de maatschappelijke impact is die Heijmans heeft op de materiële onderwerpen. Daarna is dit proces besproken in een stuurgroep waarin alle bedrijfsonderdelen vertegenwoordigd zijn en tenslotte zijn de uitkomsten onder leiding van de raad van bestuur vastgesteld in de groepsraad. Het resultaat van deze analyse is weergegeven in de hiernaast opgenomen materialiteitsmatrix.

Voor het thema 'energie neutrale oplossing bouwen' is gekeken naar de Energie Prestatie Coëfficiënt voor gebouwen. Deze norm voor de energiezuinigheid van gebouwen gaf de afgelopen jaren een goede indicatie voor de mate waarin gebouwen in de richting van energieneutraal (EPC=0) opschoven. In dit verslag is ook de gemiddelde EPC van de geproduceerde woningen opgenomen. In 2021 introduceert de overheid een nieuwe systematiek voor het meten van de energieprestatie van gebouwen: BENG. Deze is niet geheel vergelijkbaar met de EPC. Vanaf volgend jaar hanteren wij de BENG-norm als nieuwe indicator in ons verslag.

MATERIALITEITSMATRIX EN MEEST MATERIËLE ONDERWERPEN



#	ONDERWERP
01	Veilig werken
02	Energieneutrale oplossingen bouwen
03	Klimaatbestendig bouwen
04	Veilige en gezonde omgeving
05	Circulair bouwen
06	Co-creëren met ketenpartners
07	Transparante communicatie
08	Kennisontwikkeling en -behoud
09	Inzetten van slimme technologie
10	Trainen en ontwikkelen van medewerkers

#	ONDERWERP
11	Financieel gezond zijn
12	Mensenrechten
13	Aantrekken talent
14	Reduceren eigen CO ₂ -emissie
15	Eerlijk en integer werken
16	Klantgerichte dienstverlening
17	Privacy en cybersecurity
18	Betrokkenheid van medewerkers
19	Risicobeheersing
20	Ontwikkelen van lokale gemeenschappen

De eerste zeven issues worden beschouwd als meest materieel en zijn ook opgenomen in de Management Approach in de bijlagen van dit jaarverslag.

Het thema 'klimaatbestendig bouwen' manifesteert zich binnen Heijmans op veel manieren. Bij sommige projecten, zoals dijkverhogingen of waterbergingen, is klimaatbestendigheid het expliciete doel van de opdracht, maar ook bij alle andere projecten besteden we aandacht aan klimaatbestendigheid, bijvoorbeeld bij de regenwaterafvoer van gebouwen. Een eenduidige KPI voor dit thema is nog in ontwikkeling.

Op basis van de gevoerde gesprekken met stakeholders scoren de thema's 'risicobeheersing' en 'financieel gezond' niet hoog in de matrix. Het bestuur van Heijmans is zich echter elke dag bewust van het cruciale belang van risicobeheersing en financiële controle voor de continuïteit van onze organisatie als projectenbedrijf. Vanuit bestuurlijke verantwoordelijkheid blijven deze twee onderwerpen dan ook hoog op onze agenda staan en sturen we nauwlettend op de bijbehorende KPI's.

Over de materiële onderwerpen wordt in dit jaarverslag gerapporteerd in de hoofdstukken Strategie en Financiële resultaten. Deze onderwerpen zijn ook opgenomen in het overzicht van prestatie-indicatoren in bijlage 16.7.5 van dit verslag.

In 2020 wil Heijmans de materialiteitsanalyse opnieuw tegen het licht houden zodat de materialiteitsmatrix kan worden geactualiseerd.



Samen digitaal bouwen gaat sneller

Een tunnel die eerder opgeleverd wordt dan gepland, is een zeldzaamheid. Toch gebeurde het in Den Haag, waar de renovatie van de Koningstunnel vijf weken inliep. Dat was onder andere te danken aan het digitale zusje van de tunnel, waarmee het werk een stuk efficiënter kon worden uitgevoerd. Uitvoerder Arthur Hartman moest eerst even wennen, maar is nu om. "Zeker voor complexe projecten is dit een enorme kans."

Arthur Hartman, uitvoerder
Jeffrey van Korlaar, projectleider



Lees het hele interview
via [heijmans.nl](https://www.heijmans.nl)

9

Waardecreatie

Heijmans creëert niet alleen waarde voor haar stakeholders, maar richt zich ook op een positieve bijdrage aan de samenleving als geheel. In ons waardecreatiemodel is die langetermijnwaardecreatie gevisualiseerd.

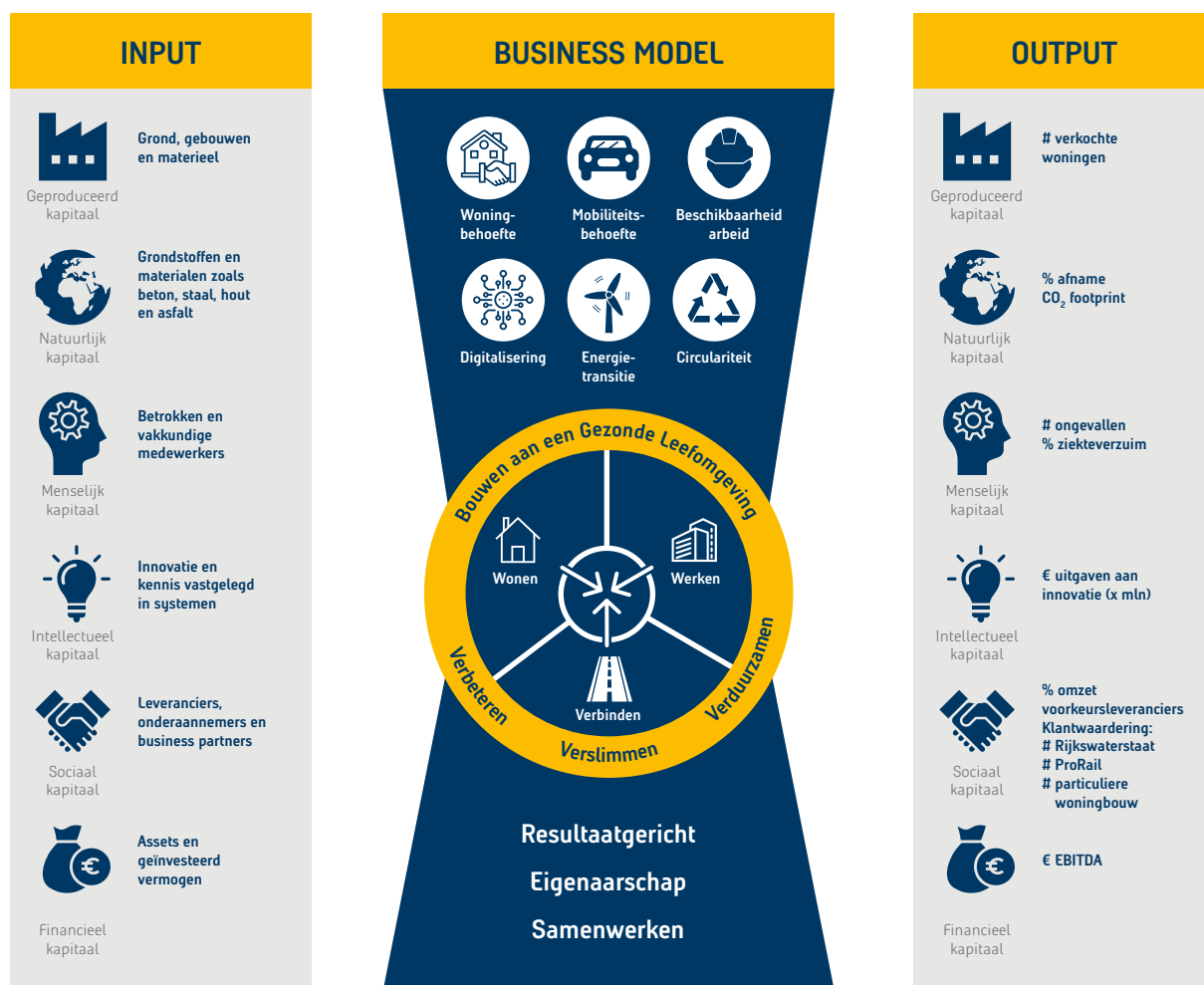
Heijmans heeft in 2019 een volgende stap gezet in het operationaliseren van haar strategie. Met de realisatie van de strategie geven we invulling aan onze missie om gezonde leefomgevingen te creëren. Een gezonde leefomgeving wordt gekenmerkt door:

- Vitale steden en dorpen
- Passende woningen voor iedereen
- Een veilige, sociale buurt
- Efficiënt van A naar B
- Goede en veilige verbindingen naar het werk en tussen woongebieden

Meetbare impact

Het afgelopen jaar hebben wij hard gewerkt om ook voor onze niet-financiële ambities KPI's te formuleren waarmee we de waarde die we toevoegen en de voortgang op onze strategische doelen kunnen monitoren. In het overzicht van prestatie-indicatoren, in bijlage 16.7.5., maken wij zichtbaar hoe dit zich verhoudt tot de doelen uit onze strategie, tot onze materiële thema's en tot de Sustainable Development Goals (SDG's) die wij geselecteerd hebben. Twee thema's uit de materialiteitsmatrix vallen daarbij niet onder een van de pijlers van onze strategie, maar hebben wel onze volle aandacht:

WAARDECREATIEMODEL



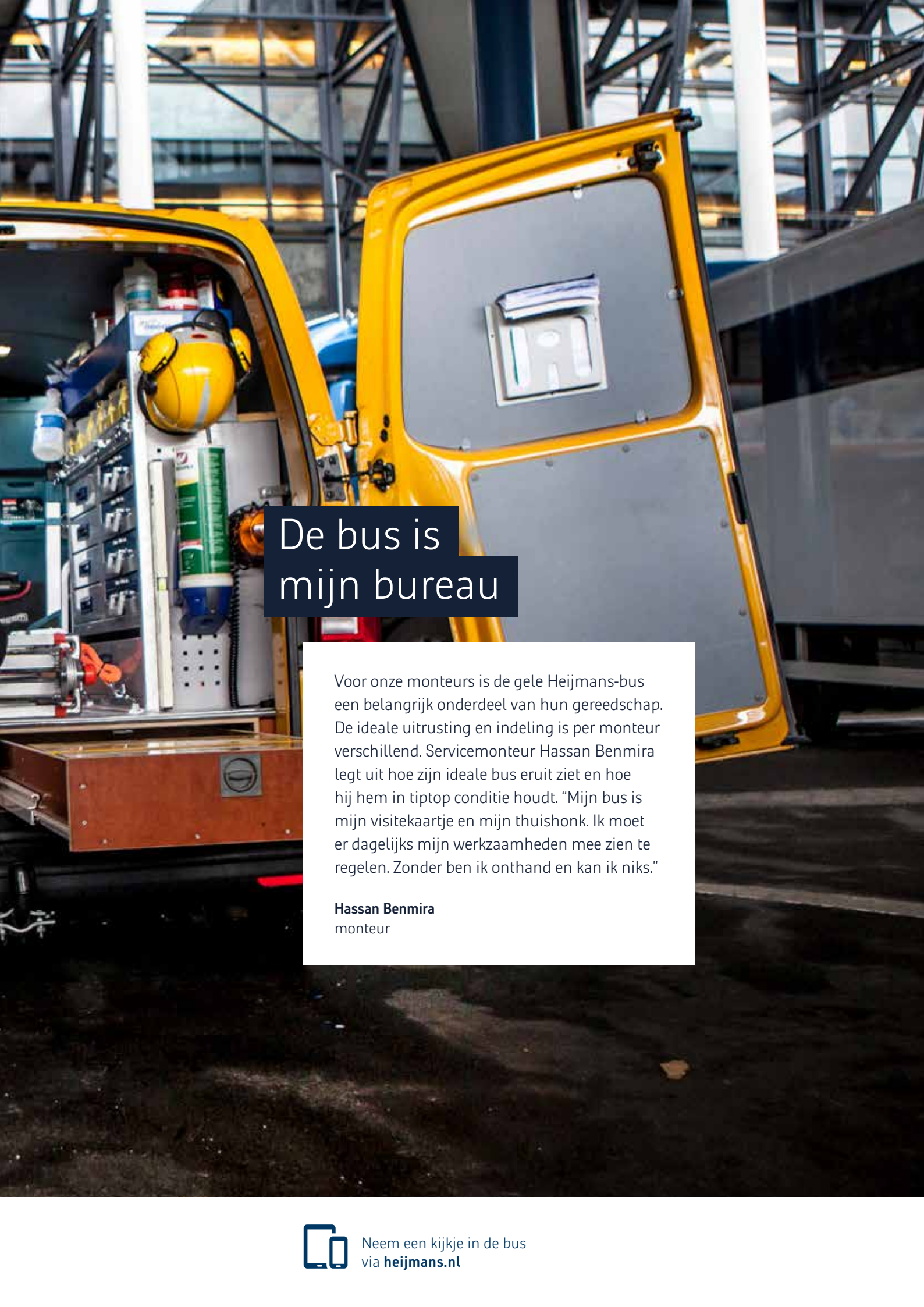
7. Transparante communicatie

Op de Transparantiebenchmark van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat - een jaarlijks onderzoek naar de transparantie van de verslaglegging van de 500 grootste bedrijven in Nederland - scoorde Heijmans vorig jaar een fraaie 12^e plek. Daarmee hebben we de hoogste waardering gekregen in de categorie Bouw & Maritiem, eveneens voor Heijmans de hoogste classering ooit in deze benchmark.

11. Financieel gezond zijn

Financiële controle is cruciaal voor de continuïteit van onze organisatie. In hoofdstuk 12 (Financiële resultaten), 15 (de jaarrekening) en bijlage 16.7.5 (overzicht prestatie-indicatoren) staan de KPI's en toelichtingen waaruit blijkt dat Heijmans financieel gezond is.





De bus is mijn bureau

Voor onze monteurs is de gele Heijmans-bus een belangrijk onderdeel van hun gereedschap. De ideale uitrusting en indeling is per monteur verschillend. Servicemonteur Hassan Benmira legt uit hoe zijn ideale bus eruit ziet en hoe hij hem in tiptop conditie houdt. "Mijn bus is mijn visitekaartje en mijn thuishonk. Ik moet er dagelijks mijn werkzaamheden mee zien te regelen. Zonder ben ik onthand en kan ik niks."

Hassan Benmira
monteur



Neem een kijkje in de bus
via [heijmans.nl](https://www.heijmans.nl)

STRATEGISCHE VERTAALSLAG, OPERATIONALISATIE & RESULTAAT

European Medicines
Agency (EMA)
Amsterdam





10 Strategie

Heijmans wil een blijvende bijdrage leveren aan een gezonde leefomgeving. Op basis van analyses en gesprekken met stakeholders hebben we in 2018 een heldere strategie geformuleerd voor de komende vijf jaar (horizon 2023), met drie pijlers: 'Verbeteren', 'Verslimmen' en 'Verduurzamen'. Daarbinnen hebben we acht speerpunten benoemd. In 2019 hebben we gewerkt aan de verdere operationalisering van onze strategie. We hebben de acht speerpunten verder ingevuld en KPI's ontwikkeld om onze voortgang op al deze gebieden te monitoren.



Borgen en operationaliseren

De strategische agenda en de bijbehorende ambities op het gebied van 'verbeteren, verslimmen en verduurzamen' gelden voor al onze bedrijfsstromen. Voor elke bedrijfsstroom zijn daarbij specifieke accenten en proposities van toepassing, gericht op eigen marktsegmenten en klantgroepen. Maar juist door de organisatiebrede benadering en de combinatie van activiteiten en initiatieven ontstaat synergie en meerwaarde voor de gebouwde omgeving. Met die integrale blik zijn we van betekenis voor een gezonde leefomgeving.



Elk jaar vertalen we de strategische agenda naar concrete maatregelen en programma's voor dat komende jaar, inclusief concrete targets zodat de uitvoering geborgd is. Bovendien hebben we afspraken gemaakt op het gebied van governance. De raad van bestuur monitort de voortgang van de strategische agenda. Dit doet zij samen met de groepsraad, waar de dagelijkse operationele aansturing van de onderneming is belegd. Daarnaast zijn in de organisatie functionarissen benoemd die verantwoordelijk zijn voor strategische speerpunten.

We meten onze resultaten niet alleen in financiële kengetallen, maar ook in vooruitgang op strategische, niet-financiële doelen zoals veiligheid en duurzaamheid. In dit hoofdstuk beschrijven we de stappen die we in 2019 gezet hebben; in bijlage 16.7.5 staat een overzicht van al onze financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren.

10.1 Verbeteren

Als ontwikkelaar en bouwer waarin projecten nog steeds de hoofdmoot vormen van onze business, moeten we altijd scherp blijven op risico's en actief sturen op risicobeheersing en contractmanagement. In de eerste plaats is deze pijler dan ook intern het fundament voor een gezond, stabiel bedrijf. Daarnaast dragen veiligheid, kwaliteit en betrouwbare processen ook bij aan de voorspelbaarheid van onze diensten voor opdrachtgevers.

10.1.1 VEILIGHEID

WE WERKEN VEILIG OF WE WERKEN NIET!

Concrete doelen:

- We zijn pas tevreden bij 0 ongevallen.
- IF < 1 in 2020.

We onderhandelen niet over veiligheid. Elk ongeval is er één te veel. Daarom voeren we een strikt veiligheidsprogramma: GO! Geen Ongevallen! Veiligheid blijft het eerste aandachtspunt in alle projecten, zodat iedereen doordrongen wordt van het besef 'Ik werk veilig of ik werk niet'.

	Nederland	
	2019	2018
Dodelijke ongevallen	1	0
IF*	3,3	3,9
# Ongevallen met verzuim (inclusief onderaannemers)*	84	87

*IF: aantal ongevallen met verzuim van minimaal een dag per miljoen arbeidsuren. Sinds 1 januari 2017 zijn in het IF-cijfer van Heijmans ook de combinatiewerken verwerkt. Het procentuele aandeel in het combinatie-werk van Heijmans is tevens het procentuele aandeel in het ongeval met verzuim voor Heijmans. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt in welke medewerker van de combinant dit betreft.

GO! programma

Het GO! Veiligheidsprogramma streeft naar veilige werkomstandigheden en letterlijk 'Geen Ongevallen'. Het programma is in 2013 gestart en wordt getrokken door de programmamanager en een team van leidinggevend, evenals een programmateam met daarin managers en leidinggevend vanuit het hele bedrijf. Na zes jaar staat het programma als een huis en veel acties en initiatieven vanuit het programma zijn inmiddels opgenomen in de reguliere bedrijfsvoering. Toch zijn we niet tevreden. We zien dat de eerder ingezette daling van het aantal ongevallen nu op een bepaald niveau blijft hangen. We hebben in 2019 een dodelijk ongeval bij een onderaannemer moeten betreuren, ook vinden we 84 ongevallen teveel. En nog niet iedereen is zich ervan bewust dat van iedereen proactief gedrag wordt gevraagd. Daarom blijven veiligheid en veilig werken doelstellingen met een hoge prioriteit en blijft ook het programma GO! hierin de komende jaren leidend.

Om een doorbraak te forceren, hebben we een nieuw Plan van Aanpak ontwikkeld voor de periode 2020-2023. Het plan is erop gericht om GO! onderdeel te laten worden van onze Heijmans-identiteit. Daarbij staan twee speerpunten centraal: het ontwikkelen van proactief veiligheidsleiderschap en het opnemen van GO! (momenten) in onze standaard werkwijze. Daarnaast willen wij onze stakeholders gaan verbinden aan onze GO! ambities.

De komende jaren gaan we hierop inzetten met vier doelstellingen:

1. Een proactieve veiligheidscultuur (Heijmans in de volle breedte op trede vier van de Veiligheidsladder).
2. Veiligheid zit in het DNA van iedere medewerker.
3. We gaan voor geen ongevallen op onze bouwplaatsen en verminderen ieder jaar het aantal ongevallen met 20% ten opzichte van het jaar daarvoor.
4. Wat betreft veiligheid willen wij vooruitstrevend en toonaangevend zijn.

Toonaangevend wil onder andere zeggen dat we nieuwe wegen zoeken om veiligheid te bevorderen, zoals virtual reality bij trainingen.

GO!-coaches

Managers worden opgeroepen veiligheid centraal te stellen en belangrijk te maken. Alleen met structurele aandacht zal het belang van veiligheid bij iedereen doordringen. Daarnaast spelen zogeheten 'GO!-coaches' een belangrijke rol bij het levend houden van de aandacht. Zij dragen de houding- en gedragsregels rondom veiligheid actief uit en gaan het gesprek aan met medewerkers. Jaarlijks trainen we minimaal twaalf collega's tot GO!-coach. Ze functioneren als ambassadeur van het programma, maar maken bijvoorbeeld ook dilemma's bespreekbaar.

GO!-app

Onze eigen GO!-app biedt een schat aan informatie rondom veilig werken en is een groot succes. Steeds meer collega's gebruiken hem als vraagbaak en als meldpunt. Inmiddels werken ook andere bouwbedrijven en zelfs organisaties buiten onze branche met deze app. Het afgelopen jaar hebben we een rubriek gevaarlijke stoffen toegevoegd waarin de gebruiker kan zien met welke stoffen hij of zij werkt en wat je daarmee wel of niet moet doen. Bovendien zijn alle instructies, toolboxen en handboeken van de app nu ook vertaald in het Duits en Pools. Op een buitenlandse telefoon krijgt de medewerker nu meteen alle informatie in zijn of haar eigen taal. Nog een nieuwe component die we het afgelopen jaar aan de app hebben toegevoegd: het GO! leereffect. Wanneer er een ongeval is geweest, analyseren we wat er gebeurd is, hoe dat is gekomen en wat ons dat leert. Zo'n analyse maakten we altijd al en stuurden we rond in een nieuwsbrief. Nu zetten we het resultaat in de app en voegen er nog een element aan toe: wat heeft Heijmans naar aanleiding van dit ongeval gedaan? Om de gebruikers te laten zien dat hun input gebruikt wordt om te leren en daadwerkelijk veranderingen door te voeren.

Samenwerkingsverbanden

De Governance Code Veiligheid in de Bouw (GVCB) dateert uit 2014 en is destijds ondertekend door Heijmans en veertien andere bedrijven en organisaties, publiek en privaat. Samen willen we de veiligheid in de sector verhogen door gezamenlijk het beleid te richten op een veilige werk- en leefomgeving, een maximaal veiligheidsbewustzijn en -houding, goede samenwerking en ketenintegratie. Heijmans maakt deel uit van de CEO kopgroep en de kerngroep van de Governance Code Veiligheid in de Bouw. We trekken hierin het speerpunt van de uniforme meld-app voor de bouwsector en zijn

nauw betrokken bij de ontwikkeling en introductie van de Generieke Poortinstructie en ViA (Veiligheid in Aanbesteding).

Ook in de Taskforce Veiligheid van Bouwend Nederland is Heijmans vertegenwoordigd. En als zodanig waren wij afgelopen jaar een van de ondertekenaars van de brief aan minister Ollongren als reactie op het onderzoeksrapport 'Bouwen aan constructieve veiligheid: lessen uit instorting parkeergebouw Eindhoven Airport' van de Onderzoeksraad voor Veiligheid. In deze brief verklaren de Governance Code Veiligheid in de Bouw, het Opdrachtgeversforum in de bouw, Bouwend Nederland, VNconstructeurs en Koninklijke NLIingenieurs dat zij gezamenlijk aan drie punten prioriteit willen geven met als doel de aandacht voor veiligheid in de breedte van de bouwsector te verbeteren op weg naar een sterke veiligheidscultuur:

1. Regie op de veiligheid in het bouwproces;
2. Borgen van de constructieve veiligheid;
3. Het verinnerlijken van het lerend vermogen.

Allemaal doelen die volledig in het verlengde liggen van ons eigen GO!-programma.

Veiligheid in aanbestedingen (ViA)

In steeds meer aanbestedingen en contracten in de bouw wordt veiligheidsbewustzijn als verplichting opgenomen. Dit zal een extra stimulans geven in het veiligheidsbewustzijn, niet alleen bij opdrachtgevers en opdrachtnemers, maar in de hele bouwketen. De ondertekenaars van de Governance Code Veiligheid in de Bouw (GCVB) hanteren vanaf 2021 de zogenoemde Veiligheidsladder om het veiligheidsbewustzijn van organisaties meetbaar, inzichtelijk en vergelijkbaar te maken. Heijmans heeft de GCVB mede ondertekend en wij staan dan ook volledig achter dit initiatief. Heijmans is voor de Infra-activiteiten reeds gecertificeerd voor de Veiligheidsladder en zal zich conform ViA in 2020 concernbreed laten certificeren.

Introductie nieuwe medewerkers

Iedere nieuwe medewerker binnen Heijmans neemt deel aan een introductiedag. Tijdens deze dag krijgen nieuwe medewerkers een introductie van het GO! programma en gaan we het gesprek aan over wat dit programma voor eenieder betekent. In 2019 heeft GO! tevens een plaats gekregen in het onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers. Daar wordt nog meer tijd besteed aan veiligheid en met name aan de aspecten houding en gedrag. Nieuwe medewerkers discussiëren met elkaar over veiligheidsdilemma's en denken na over wat zij kunnen doen om de veiligheid te verbeteren. Daarbij leren

wij ook van nieuwe medewerkers, die uit andere sectoren en organisaties komen en frisse, nieuwe inzichten meebrengen.

Veiligheid versterken in het onderwijs

Samen met MBO- en HBO- scholen willen we veiligheid zo goed mogelijk integreren in (technische) opleidingen. Op deze manier zorgen we ervoor dat toekomstige collega's een gedegen basiskennis (en attitude) hebben voor hun rol op het gebied van veiligheid. Als ontwerper, als planner, als uitvoerder, als technicus, etc. In 2019 hebben we contact gezocht met bijna alle grote MBO en HBO-onderwijsinstellingen om ze te motiveren om veiligheid te integreren in hun opleiding. We hebben gastcolleges gehouden en lesstof ontwikkeld in samenwerking met de opleiding Civiele Techniek van Avans Den Bosch en Avans Tilburg, de opleiding Bouwkunde op de Hogeschool Rotterdam en de minor Bouwkunde op de Hogeschool Rotterdam. Daarnaast hebben wij actief meegewerkt aan een nieuwe MBO-module veiligheid voor het beroepsonderwijs in de bouw, geïnitieerd door Bouwend Nederland. Deze module richt zich op houding en gedrag. Zo hebben we verdere stappen gezet om te komen tot een echte community voor het verankeren van veiligheid in bestaande opleidingen.

Veiligheidsbijeenkomsten Procurement

In 2019 hebben we een selectie van strategische leveranciers/onderaannemers per cluster van productgroepen uitgenodigd voor veiligheidssessies. In die sessies zijn we met elkaar in gesprek gegaan over veiligheidsissues en hebben we gezamenlijk oplossingen uitgewerkt.

Leiders in veiligheid

Om het GO! leiderschap bij het hoger en middenkader te versterken, zijn we in 2018 gestart met een reeks workshops 'Leiders in Veiligheid'. In 2019 is dit programma volledig uitgerold. Ongeveer 700 collega's uit het midden- en hoofdkader kunnen in de praktijk nu nog meer proactief sturen op veiligheid en bouwen aan een veilige cultuur in hun directe invloedssfeer. Deze workshops zijn zo goed ontvangen, dat we hebben besloten om ze komend jaar te continueren voor nieuwe functiegroepen, zoals uitvoerders, chef-monteurs en voormannen.

Leren van ongevallen

Grote ongevallen delen we actief met de branche om ook op die manier het lerend vermogen te versterken. Uit analyse blijkt dat de meeste ongevallen nog steeds ontstaan door de zogenoemde 'Big Six', de meest voorkomende oorzaken van ongevallen: struikelen, vallen, vallende voorwerpen, stoten tegen dingen die uitsteken,

klem raken en geraakt worden door rondvliegende deeltjes. Orde en netheid op de bouwplaats is een organisatorische maatregel om deze ongevallen tegen te gaan, maar de belangrijkste aanknopingspunten voor verbetering zijn toch houding, gedrag en elkaar aanspreken. Daarop zetten we de komend jaren dan ook extra in.

10.1.2 RISICOBEBEERSING EN PROCESVERBETERING: ALLE PROJECTEN ZIJN VOORSPELBAAR EN DRAGEN BIJ AAN DE WINST!

Concrete doelen:

- We maken de implementatie van GRIP helemaal af in 2020.
- We zetten door op LEAN als verbetermethode.

We zijn ondernemer: ons werk gaat altijd gepaard met risico's. Het is zaak die risico's scherp onder ogen te zien en er actief op te sturen. Met als doel voorspelbaarheid van onze projecten en onze bedrijfsvoering. Naast methodieken en protocollen is het nakomen van afspraken de eerste voorwaarde voor procesverbetering.

In 2019 hebben we belangrijke stappen gezet op weg naar uniformiteit en een eenduidige risicotaal. De wijze van waarderen van kansen en risico's in projecten liep uiteen. Daar hebben we meer eenheid in aangebracht. We hebben spelregels afgesproken voor één uniforme werkwijze bij het inschatten van kansen en risico's. Dat resulteert in betere vergelijkbaarheid van projecten, in transparantere rapportages en in betere mogelijkheden voor evaluatie en controle.

Uniformere taal, categorieën en update criteria

Als basis om een aantal andere verbetertrajecten te kunnen doorvoeren, hebben we het afgelopen jaar hard gewerkt aan het formuleren en vastleggen van een eenduidige risicotaal. Begrippen en definities zijn geüniformeerd en consequent doorgevoerd. Deze uniforme risicotaal is consistent doorgevoerd in formulieren en procesdocumenten. Een tweede stap die we in 2019 hebben gezet is het uniformeren van de projectrisicocategorieën. Heijmans-breed hebben we drie verschillende categorieën projecten gedefinieerd met ieder een eigen set afspraken over het tenderproces, werkwijze, verantwoordelijkheden, beslissingsbevoegdheden en rollen en taken van alle betrokkenen. Tot en met de afspraken welke beslissingen worden voorgelegd aan de Raad van Bestuur en welke informatie daar dan bij aangeleverd wordt. Ook hebben we voor deze categorieën de inhoud van beoordelingscriteria een update gegeven, zodat we proactief kunnen inspelen op vernieuwing van onze business. Dit is nodig om projecten waarbij innovaties en digitalisering een rol spelen tijdig te kunnen identificeren en beter te kunnen beoordelen.

Bedrijfsbrede verbeteringen

De stroomlijning van risicotaal en projecten-risicocategorieën helpt ons bij het inzichtelijker en vergelijkbaar maken van kansen en risico's in heel uiteenlopende projecten. De grotere vergelijkbaarheid van projecten helpt ons bovendien om verbeterlagen te maken. Daarom hebben we de bestaande structuur van procesoverleg nieuw leven in geblazen. Proceseigenaren komen geregeld bij elkaar om kennis te delen en te werken aan verbeteringen. En zo helpt de uniformering om over de grenzen van het eigen bedrijfsonderdeel te kijken en met anderen te werken aan bedrijfsbrede verbeteringen. Aan de andere kant accepteren we ook dat sommige zaken in de ene bedrijfsstroom nu eenmaal anders zijn dan in een ander deel van het bedrijf. Het is de kunst om zo veel mogelijk te uniformeren om de voordelen daarvan te optimaliseren, maar tegelijkertijd oog te houden voor de specifieke invulling van een bedrijfsstroom. Dat principe hebben we ook doorgevoerd in onze risicomangement tools, zoals het kansen- en risicodossier.

Risicobewustzijn en database

In 2019 hebben we een aantal projecten uit het verleden met de betrokkenen geanalyseerd. Een van onze risk officers heeft die voorbeelden gebruikt om met projectmanagers terug te kijken naar de kansen en risico's die daar speelden en de inschattingen die toen gemaakt zijn. Bovendien hebben we de 'geleerde lessen' op een slimme manier bijeen gebracht in een risico-database. Dat geeft ons de mogelijkheid repeterende risico's beter op het spoor te komen en opgetreden risico's vanuit het verleden een volgende keer anders te behandelen. De database wordt inmiddels al gebruikt bij het opstellen van

projectspecifieke kansen- en risico-overzichten. In 2020 zetten we in op het verder verhogen van het risicobewustzijn in goede balans met ondernemerschap. Een belangrijk instrument daarbij is een e-learning die Heijmans-breed wordt aangeboden voor alle projectfuncties, deze is in 2019 voorbereid en zal in 2020 worden geïmplementeerd.

GRIP wordt regulier

Veel van deze verbeteringen zijn opgepakt vanuit het interne verbeterprogramma GRIP, dat zich onder het motto 'geen verrassingen in projecten' richt op project- en risicobeheersing, en daarmee een betere voorspelbaarheid van onze projecten. We komen nu op het punt dat de doelstellingen van het programma opgenomen zijn in onze reguliere bedrijfsvoering. We zien dat met name in de diverse procesoverleggen volgens ons primaire proces, waar de aandachtspunten van GRIP worden geadresseerd en opgepakt. In die zin voldoen we al bijna aan onze strategische doelstelling 'We maken GRIP helemaal af'. Eigenlijk kun je beter zeggen dat GRIP nooit af is, maar nu beter verankerd is in de organisatie. GRIP heeft een impuls gegeven; nu is het een kwestie van evalueren, vasthouden en blijven verbeteren, alsook consistent toepassen in de projecten. Met behulp van de risicodatabase zijn we in staat om met kortere cycli te leren van ervaringen. Onverwacht opgetreden risico's voegen we toe aan de database en daarmee kunnen die weer meegenomen worden bij een volgende inschatting.

Procesverbetering

We willen dingen beter maken, veiliger, sneller, en efficiënter. We streven voortdurend operational excellence na. Met de inzichten van LEAN als uitgangspunt hebben we daarvoor het afgelopen jaar ingezet op twee verbeterlijnen: enerzijds prestaties beter meetbaar maken, daarover in gesprek gaan en verbeteren, en anderzijds verbeteringen beter borgen zodat ze repeterend worden. Digitalisering en maaktechnologie helpen ons daarbij.

Conceptueel bouwen en digitalisering

De ontwikkelingen op het gebied van conceptueel bouwen helpen om de mindset binnen onze organisatie te verbreden en niet alleen maar in projecten te denken. Conceptueel denken helpt in de zoektocht naar overeenkomsten en routines, in plaats van denken en doen vanuit de gedachte dat elk project uniek is. En omdat je excellent wilt zijn in die routines, ga je op zoek naar repeterende verbeteringen. Zo zien we bijvoorbeeld de aanleg van een nieuwe fietstunnel niet meer als een opzichzelfstaand project, maar als een mogelijkheid om één van onze basisontwerpen toe te passen en te verbeteren voor volgende fietstunnels. Ook digitalisering helpt ons op dit

pad. Veel beter dan vroeger kunnen we nu onze prestaties meten, in beeld brengen en erover in gesprek gaan om verbeteringen aan te brengen.

Borgen, repeteren en motiveren

Een ander winstpunt zit in het breder toepasbaar maken van verbeteringen. In het verleden hebben we in allerlei projecten en voor allerlei uitdagingen - vaak met behulp van LEAN instrumenten - oplossingen gevonden en verbeteringen gerealiseerd. We zetten meer in op de vraag of elke oplossing of verbetering ook op andere plekken in ons bedrijf van toegevoegde waarde kan zijn. Door verbeterborden of dashboards in te richten betrekken we medewerkers actief bij verbeterdoelstellingen, krijgen we beter inzicht en kunnen we waar nodig direct bijsturen.

We realiseren ons daarbij dat medewerkers op de bouwplaats niet gemotiveerd worden door abstracte doelstellingen. Beter werkt het om heel concreet aan te geven wat er van eenieder verlangd wordt, of het nu gaat om de kwaliteit van het metselwerk of de hoeveelheid meters asfalt die per dag gelegd wordt. We doen dit via de zgn. 'prestatiedialoog'. Dat motiveert en stimuleert de gezamenlijke drive om die prestatie te halen. De komende jaren willen we deze prestatiedialoog op alle niveaus verder bevorderen: van abstract naar concreet en denkend vanuit het team dat de prestatie moet leveren.

Kwaliteitscijfers en klantwaardering

Terwijl wij continu sturen op verbetering en daar zelf criteria voor hanteren, worden wij ook door klanten beoordeeld.

Klantwaardering particuliere woningbouw (7,1)

Op basis van de klantbeoordelingen die Stichting Klantgericht Bouwen (SKB) verzamelt en presenteert op de website www.klantgerichtbouwen.nl, is het gemiddelde klantwaarderingcijfer dat kopers van een Heijmans woning geven in 2019 gelijk aan het jaar ervoor, namelijk 7,1 op basis van 139 reviews. Daarnaast registreert Heijmans het aantal opleverpunten per woning en stuurt zij in haar beleid op '0 opleverpunten'. In 2019 zijn 2.396 woningen als opgeleverd geregistreerd, bij 75,5% (1.810 woningen) is het aantal opleverpunten vastgelegd. Van die woningen is bij 674 woningen 0 opleverpunten geregistreerd (37,2%).

Jaarlijks laten twee grote infra-opdrachtgevers zien hoe zij onze prestaties inschalen:

Prestatiemeten Rijkswaterstaat en Prorail (7,5 en 7,9)

In de prestatieingen van deze twee grote infra-opdrachtgevers, Rijkswaterstaat en Prorail, heeft Heijmans een waardering van 7,5 resp. 7,9 behaald. Heijmans heeft zelf de doelstelling om op klanttevredenheid van de focusklanten minimaal een 8,5 te scoren. Daarmee is de doelstelling ten opzichte van 2018 met een half punt verhoogd (2018: 8,0). Hiermee laat Heijmans zien dat het continu wil verbeteren.

In het voorjaar 2020 staat met RWS een workshop gepland om nog verder te verbeteren. Het is belangrijk om op alle projecten een hoog niveau te scoren. Uitschieters beïnvloeden direct een hoog gemiddelde.

10.1.3 KWALITEIT VAN ORGANISATIE:**WE ZIJN DE NUMMER 1 WERKGEVER IN ONZE SECTOR!****Concrete doelen:**

- We reduceren het aantal collega's dat op eigen verzoek vertrekt elk jaar met 50%.
- We reduceren de kosten die samenhangen met ziekteverzuim elk jaar met 5%.
- In 2020 hebben alle leidinggevendenden deelgenomen aan een leertraject over leiderschap.
- In 2021 is er een hogere medewerkersbetrokkenheid dan in 2019.

Als we de beste willen zijn voor onze klanten, dan moeten we ook de beste mensen binnenhalen en het beste uit die mensen halen. Daarom blijven we investeren in de ontwikkeling, inzetbaarheid en de vitaliteit van onze mensen.

Met bijzondere aandacht voor het delen van trots en erkenning, voor leiderschap en samenwerking.

Personeelsaantallen	2019	2018
Medewerkers t/m 24 jaar	120	133
Medewerkers 25 t/m 39 jaar	1.357	1.385
Medewerkers 40 t/m 54 jaar	2.111	2.056
Medewerkers 55 jaar en ouder	1.137	1.090
	4.725	4.664
In- en uitstroom (excl. Brabotech)	2019	2018
Instroom	487	593
Uitstroom	431	518
Verzuim	2019	2018
Verzuim	4,4%	4,9%
Diversiteit 2019	Man	Vrouw
Aantallen man-vrouw	4.153	572
Verhouding man-vrouw Heijmans totaal	87,9%	88%

Nagenoeg 100% van de Heijmans medewerkers valt onder een collectief arbeidscontract.

Het HR-beleid van Heijmans is gericht op het binden, boeien en behouden van collega's. We zetten daarbij in op de aantrekkelijkheid van een informele sfeer, prettig samenwerken met betrokken collega's en de mooie en aansprekende projecten waar we elke dag aan werken. Bij Heijmans stellen we mensen centraal en geven we ze de ruimte om zich te ontwikkelen. Met onze strategische ambitie - 'Makers van een gezonde leefomgeving' - benadrukken we bovendien hoe betekenisvol ons werk is. Ons onderscheidend vermogen in de arbeidsmarkt willen we vergroten door deze identiteit nog nadrukkelijker uit te dragen. Hiermee willen we onze aantrekkingskracht als werkgever verder vergroten en talentvolle mensen aantrekken. Met als doel de nummer 1 werkgever te worden in onze sector.

Werving vraagt inspanning

Ook in 2019 was de schaarste in de markt een feit, zeker voor technisch personeel. Het is moeilijk om mensen te vinden maar we slagen daar wel in. Het vraagt een grote inspanning om professionals/vakmensen met de juiste expertise te vinden en binnen te halen. We professionaliseren daarom onze recruitment-activiteiten: door extra recruiters aan het werk te zetten en die te richten op specifieke doelgroepen. Daarnaast investeren we in het vergroten van de aantrekkelijkheid van de sector. Bijvoorbeeld door actief aanwezig te zijn op scholen en universiteiten. We intensiveren onze eigen inspanningen

in het zelf opleiden van nieuwe vakmensen. Zo is een eigen bedrijfsschool voor monteurs in voorbereiding. Ook zetten we vol in op het aantrekken en begeleiden van jong talent door een uitgebreid traineeprogramma. In 2019 zijn er zestig trainees gestart, die dicht op het vak intern worden opgeleid voor een functie in de uitvoerende organisatie. In totaal zijn er in 2019 487 nieuwe medewerkers ingestroomd. Om hen welkom te heten en zo snel mogelijk effectief inzetbaar te krijgen, hebben we ons onboardingprogramma uitgebouwd.

Vasthouden van mensen door talentontwikkeling

Minstens zo belangrijk is het vasthouden mensen. We sturen uitdrukkelijk op de doorstroom van talentvolle medewerkers binnen onze organisatie. Doorgroeikansen geven gemotiveerde collega's perspectief en voor de organisatie is het gezond om niet altijd extern te hoeven werven bij vrijkomende posities. Om de talenten in onze organisatie te signaleren zichtbaar te maken is er op alle managementniveaus een jaarlijkse 'vlootshow'. Het doel is om toe te werken naar intersubjectiviteit in de beoordeling van talent en om concrete beelden te delen over de ontwikkeling van potentieel en mogelijk volgende loopbaanstappen. Die kunnen zowel verticaal als horizontaal zijn. Want ook de mobiliteit van mensen tussen de verschillende bedrijfsonderdelen draagt bij aan een betere samenwerking en de uitwisseling van opgedane kennis en ervaring binnen de brede organisatie. Dat is direct ondersteunend aan onze strategische agenda. Leidinggevenden geven in samenwerking met HR opvolging. Het aantal medewerkers dat op eigen initiatief vertrok is in 2019 met 1,8% gereduceerd ten opzichte van het voorgaande jaar (van 7,2% in 2018 naar 5,4% in 2019).

Leren en leiderschapontwikkeling

Ook na hun introductieperiode mogen medewerkers van Heijmans rekenen op persoonlijke aandacht en mogelijkheden om te groeien, als professional en als mens. Via de Heijmans Academie bieden wij een breed scala aan programma's voor vakinhoudelijke ontwikkeling en persoonlijke groei. In totaliteit waren er vorig jaar 10.000 inschrijvingen op dit aanbod. Het gaat daarbij voor een deel om verplichte trainingen, die bijvoorbeeld zijn gekoppeld aan de veiligheidsbevoegdheid van onze medewerkers. Maar ook om individuele coaching of inschrijving op externe opleidingen. 680 deelnemers volgden het programma 'leiders in veiligheid'. Net als in het programma GO! gaan deze trainingen steeds meer over de gedragscomponent die nodig is om duurzame verandering te realiseren. Omdat er een ambitie is om meer strategisch te gaan opleiden, wordt in overleg met leidinggevenden steeds meer gezocht naar interventies op teamniveau in plaats van een bonte verzameling aan

individuele opleidingen. Wat heeft de organisatie nodig? In gesprek met de leidinggevenden van de diverse afdelingen wordt vastgesteld wat daar moet gebeuren, waarna een gericht aanbod wordt ontwikkeld. De leergang Excellent klantmanagement en de Leergang Projectontwikkeling zijn daar mooie voorbeelden van. Voor leidinggevenden richt het leren en ontwikkelen zich in het bijzonder op leiderschap.

Reductie ziektekostenverzuim door te werken aan vitaliteit

In 2019 is het verzuim met 0,5 procentpunten teruggedrongen van 4,9% naar 4,4%. Daarmee zijn we terug op een gemiddeld peil. Het is onze ambitie om dit percentage nog verder terug te brengen. De targets voor de reductie van verzuimkosten hebben geleid tot meer beweging, contact en samenwerking vanuit het management en leidinggevenden om samen met de medewerker, het Arbo Service Centrum (ASC) en providers (zoals een arbodienst) aandacht te besteden aan verzuimreductie. De aandacht voor vitaliteit - en daarmee dus eigenlijk voor preventie - groeit overal om ons heen en ook binnen onze organisatie. Mensen zijn bewuster bezig met hun leefstijl, beweging en voeding. Wij ondersteunen en faciliteren initiatieven die op dit gebied in de bedrijfsstromen en afdelingen ontstaan. Zo organiseerde de OR, maar ook Woningbouw vorig jaar bijvoorbeeld twee dagen over gezond leven en levensstijl. Ook over voeding - welk voedsel past op welk moment van de dag bij welk soort werk - hebben we inspiratiesessies gehouden en informatie uitgewisseld. Ook bij de vakmandagen bij Infra is volop aandacht besteed aan vitaliteit.

Workday, een centraal digitaal platform voor alle HR-processen dat we in 2018 hebben geïntroduceerd, is in 2019 bedrijfsbreed uitgerold en ten behoeve van de verzuimbegeleiding is het onderdeel Verzuimsignaal toegevoegd aan dit platform. De koppeling van gegevens maakt het mogelijk om scherpere verzuimanalyses te maken en onze aanpak verder te verbeteren.

Medewerkersbetrokkenheid: goede verbetering

In 2019 hebben we binnen alle bedrijfsonderdelen een engagement scan laten uitvoeren. De resultaten waren overwegend positief en lieten een verbetering zien ten opzichte van de voorgaande scans. Zo steeg de betrokkenheid bij de bedrijfsonderdelen waar deze eerder gemeten werd met 10 tot 20%-punt. Daarnaast viel op dat de gemeten loyaliteit sterk positief verschilde van het vorige onderzoek. Medewerkers gaven op meerdere plekken aan dat ze vooral verbeterpotentieel zien in de onderlinge samenwerking en het delen van kennis. Dat sluit volledig aan bij de ambities die zijn gedeeld in de strategie. De

resultaten zijn teruggekoppeld naar leidinggevendenden om met hun team afspraken te maken voor verdere verbetering. De volgende scan staat gepland voor 2021.

Diversiteit

In 2019 ondertekende Heijmans het Charter Diversiteit van de Stichting van de Arbeid en verklaarde daarmee 'in alle geledingen de toepassing van de principes van gelijke kansen te bevorderen'. In onze aanpak gaat het vergroten van diversiteit samen met het verbeteren van inclusie. Het eerste focust op het aantrekken van alle talent dat beschikbaar is, ook uit groepen die nu sterk zijn ondervertegenwoordigd in ons personeelsbestand. Het tweede legt de nadruk op het benutten en waarderen van verschillen. We hebben doelstellingen geformuleerd op het vergroten van drie soorten diversiteit: qua gender, leeftijd en etnisch-culturele achtergrond. We kiezen daarbij voor een aanpak die klein begint met zeer meetbare, sterk afgebakende resultaten per deelgebied. Op die manier denken we patronen en mechanismen te leren kennen die we vervolgens kunnen opschalen om grotere impact te bereiken. Als het gaat om genderdiversiteit was in 2019 12% van de medewerkers van Heijmans vrouw. Dat percentage willen we komend jaar minimaal 10% laten stijgen naar 13,2%. Als het gaat om leeftijdsdiversiteit valt vooral op dat de leeftijdsgroep onder de 30 sterk is ondervertegenwoordigd. De gemiddelde leeftijd bij Heijmans is 45. Daarom is er veel aandacht voor de in- en doorstroom van leerlingen en schoolverlaters. In 2020 worden er 60 nieuwe trainees geworven en is het de ambitie om het MBO-leerlingenbestand te laten groeien met 30% (naar 90). Op gebied van etnisch-culturele diversiteit is gekozen voor een doelstelling om in 2020 vijftien statushouders in dienst te nemen en op die manier ervaring op te doen met het opleiden en onboarden van deze doelgroep.

10.2 Verslimmen

Met vernieuwende ideeën, producten en diensten willen we slimme oplossingen bieden die een bijdrage leveren aan belangrijke vraagstukken van nu en morgen. De gebouwde omgeving wordt steeds meer interactief door intelligente systemen die data genereren. Deze informatie helpt ons klanten steeds beter van dienst te zijn. Maar ook het bouwproces zelf, door de hele keten, kan slimmer: door meer te denken vanuit standaarden en een geïndustrialiseerd proces. Heijmans heeft de ambitie om een regierol te (blijven) vervullen in ontwerp, realisatie en beheer van de gebouwde omgeving en wil daarom mede vormgeven aan verslimming van de keten.

10.2.1 DIGITALISERING:

DIGITAAL BOUWEN IS VOOR ONS EVEN BELANGRIJK ALS FYSIEK BOUWEN!

Concrete doelen:

- Alle opgaves waaraan we werken, hebben in 2023 een digitale tweeling.
- In 2020 hebben we minimaal tien nieuwe data-gedreven diensten succesvol in de markt gezet.

Digitalisering zorgt voor fundamentele veranderingen in de bouw. Alles wat we bouwen, leggen we vast in één digitaal model. In dit model kunnen we vervolgens het gebruik monitoren en besturen. Daarmee krijgt alles wat we ontwerpen, realiseren en onderhouden, een digitale tweeling en worden de fysieke en de digitale wereld steeds meer met elkaar verbonden. Dit levert niet alleen nieuwe informatie en mogelijkheden op, maar ook nieuwe verdienmodellen. Met innovaties als SlimWonen, BikeScout en BeSense hebben we reeds stappen in de goede richting gezet. In de toekomst zullen we nog meer data uit de gebouwde omgeving verzamelen en die vertalen naar nieuwe inzichten, producten en diensten.

In 2019 hebben we belangrijke stappen gezet in onze digitale transformatie. Niet alleen in de technologie zelf, maar ook in hoe we het beste digitaliseringsconcepten kunnen ontwikkelen en vooral wat dat betekent voor het loslaten van analoge concepten. De bedrijfsstromen richten zich hierbij vooral op het ontwikkelen van nieuwe kansen in de markt, de IT-professionals kijken, adviseren en faciliteren daarbij vanuit een gedeelde agenda en integrale benadering.

We hebben in 2019 een dataplatform geïmplementeerd waarop alle data van Heijmans kunnen samenkomen. Verder is het DevOps platform operationeel, waarin de software voor deze nieuwe concepten wordt ontwikkeld en onderhouden. In onze

organisatie hebben we de afgelopen jaren veel systemen vervangen voor modernere cloudalternatieven waarmee we ons bedrijfsprocessen hebben verbeterd, zoals Workday voor HR-processen en Salesforce om de klantreis van onze woonklanten volledig digitaal te faciliteren. Cybersecurity en privacy zijn daarbij belangrijke aandachtspunten geweest. Technologie is nu geen belemmerende factor meer, de grootste uitdaging blijft de menselijke factor: kennis delen en samenwerken. Gezamenlijk ontwikkelen we een nieuwe manier van werken die nodig is om tot vernieuwende producten en diensten te komen: agile en DevOps, met korte sprints die tot snelle resultaten leiden en over de grenzen van individuele bedrijfsonderdelen heen met teams waarin verschillende expertises samenkomen.

In onze digitale tweelingopgave hebben we nog grote stappen te maken. In 2019 hebben we met elkaar bepaald welke stappen nodig zijn en hoe we deze gaan zetten om ons doel voor 2023 te behalen. Daartoe hebben we een meetmethodiek ontwikkeld, met een gemeenschappelijke taal en de BIM-ladder als meetlat, met specifieke ambities voor de diverse bedrijfsonderdelen en projecten. De BIM-ladder kent vijf ambitieniveaus (A tot en met E), die de mate aangeven waarin het Bouw Informatie Model integraal en als stuurinformatie wordt ingezet gedurende het ontwikkel-, ontwerp-, bouw- en onderhoudsproces van een object. Binnen elk niveau hanteren we subcategorieën op basis van sterren. Deze maken concreet welke BIM-activiteit of -output geleverd moet worden, passend bij het gewenste ambitieniveau.

Voor elk bedrijfsonderdeel is op basis van deze systematiek voor 2020 een doelstelling geformuleerd die past bij het type activiteit en projecten, de huidige status en de ambitie op gebied van digitalisering, als ook de vraagstelling in de markt. Deze doelstelling richt zich op het percentage projecten dat voldoet aan het ambitieniveau en aantal sterren dat als norm wordt gesteld: voor elk bedrijfsonderdeel dus een passende norm. En als optelsom van alle bedrijfsonderdelen voor heel Heijmans een percentage van alle projecten die minimaal volgens de gestelde norm presteren.

In bijlage 16.7.12 van dit verslag wordt deze systematiek nader toegelicht. Vanaf 2020 nemen we dit cijfer op als nieuwe KPI in onze rapportages over digitalisering, als ook in het jaarverslag.

Een greep uit de data-gedreven oplossingen waaraan we het afgelopen jaar hebben gewerkt:

Chauffeurs waarschuwen

In het wegdek van de N279 bij Erp krijgen chauffeurs informatie over hun bandenspanning dankzij een slimme bandenspanningsmeter in het wegdek. Belangrijk, omdat vier op de tien pechongevallen van vrachtwagens te maken heeft met te weinig lucht in de band. Het systeem is een initiatief van SmartwayZ.NL en Heijmans. Als een vrachtwagen over de sensor in de weg rijdt, krijgt de chauffeur via een digitaal bord langs de weg direct informatie over de bandenspanning. Er wordt aan gewerkt om deze informatie ook te tonen via de boordcomputer in de cabine.

Gebouwen monitoren

Samen met schoonmaakbedrijf CSU en sensorenfabrikant Clicky heeft Heijmans BeSense ontwikkeld; een slim systeem dat inzicht geeft in de bezetting, benutting en de comfortwaardes van alle ruimtes in een gebouw. De sensoren meten functionaliteiten als CO₂, temperatuur, lichtintensiteit en luchtvochtigheid. Met deze veelheid aan data kunnen gebouwbeheerders hun gebouw slimmer en efficiënter beheren. Bovendien wordt de verkregen informatie gekoppeld aan de schoonmaakdienstverlening. Via de BeSense schoonmaak-app krijgt de schoonmaker informatie over de vervuiling van verschillende ruimtes, sanitaire ruimtes en bureaus. En op basis daarvan een voorstel voor taken, planning en looproutes.

Geboortekaartje Asfalt

Een software specialist en een asfalt specialist van Heijmans hebben gezamenlijk een systeem ontwikkeld waarmee het proces van asfaltverwerking kwalitatief beter en duurzamer wordt. Geboortekaartje Asfalt is een webapplicatie die de data uit asfaltmachines omzet naar begrijpelijke informatie over de kwaliteit van het werk. De walsmachinist ziet op zijn scherm onder andere de temperatuur van het asfalt en het aantal keren dat de wals over de nieuw aangebrachte asfaltaag gereden is. Essentiële informatie om het werk bij te sturen en betere kwaliteit te leveren. Door het vastleggen van een digitaal trackrecord van alle grondstoffen en bewerkingen hebben we bovendien een waardevol document dat helpt de kwaliteit te waarborgen voor de hele levensduur van de weg, van aanleg en verdichting tot slijtage en onderhoud.

Monteurs met superkrachten

In samenwerking met SAP en Microsoft is Heijmans in 2019 een innovatieproject gestart om de servicemonteurs van Infra met digitale technologie slimmer, en daarmee sneller en efficiënter onderhoud te kunnen laten plegen. Daarvoor is tijdelijk een mobiel innovatielab voor het hoofdkantoor in Rosmalen geplaatst, waar een multidisciplinair team heeft gewerkt aan een nieuwe



Projectleider Grondstoffen Bas van de Pol
en innovatiemanager Gerbert van Bochove,
asfaltcentrale Den Bosch

software-oplossing. Ideeën vanuit de business en de groep monteurs zijn hierin direct meegenomen. Het resultaat is een prototype van een app waarmee een monteur onder andere op afstand een storingsmelding kan verhelpen. En in het veld krijgt de monteur extra ondersteuning via alle beschikbare data op een tablet en de assistentie van een specialist op kantoor die via een VR-bril met de monteur mee kan kijken. De komende tijd wordt deze oplossing verder uitgewerkt. Met als uiteindelijk doel dat onze vakmensen optimaal uitgerust worden om bij te dragen aan onze ambitie een smart city operator te worden.

Infra objecten monitoren en drones detecteren

Bij Infra behoort dataverwerking en data-analyse inmiddels tot de kernactiviteiten. Voor het monitoren op afstand van waterwegen, bruggen en tunnels worden geavanceerde IT-systemen ontwikkeld en ingezet. En de dienstverlening gaat al verder. Het specialistische onderdeel Systeem Integratie & Techniek van Infra ontwikkelde voor Defensie een systeem dat met behulp van microfoons en gps drones detecteert en nauwkeurig de positie bepaalt. Een volledig nieuw concept, maar gebaseerd op dezelfde techniek die Infra reeds gebruikt voor de monitoring van objecten.

Veiliger oversteken

Heijmans heeft in Den Haag, voor het hoofdkantoor van Aegon, de eerste Crosscover van Nederland toegepast. Een extra opvallend zebra-pad dat in het donker oplicht bij gebruik. Met knipperende ledverlichting waarschuwt het pad automobilisten voor naderende voetgangers en fietsers. Door fel gekleurde patronen valt de oversteekplaats ook overdag behoorlijk op. Een oplossing voor extra veiligheid. De resultaten van deze pilot worden geanalyseerd om het concept verder te ontwikkelen.

Je huis besturen

Met het concept 'SlimWonen' ontwikkelde Heijmans een praktisch systeem voor de besturing en monitoring van het hele huis, van verlichting tot zonwering en van verwarming tot beveiliging. Het systeem wordt standaard ingebouwd en aangeboden bij het woonconcept WensWonen.

Marktplaats voor grondstoffen

Om hergebruik van grond- en bouwstoffen te stimuleren, heeft Heijmans het platform 'Matching Materials' ontwikkeld. Het principe is eenvoudig. Bedrijven kunnen grond- en bouwstoffen die vrijkomen op projecten aanbieden op Matching Materials. Projecten in de omgeving die deze materialen nodig hebben, kunnen ze hier vinden. Door aanbod en vraag bij elkaar te brengen, voorkomen we dat er nieuwe grondstoffen gewonnen moeten worden, beperken we onnodige transportbewegingen en verminderen we tussentijdse opslag. Heijmans heeft het concept in 2019 bedacht, inmiddels functioneert de marktplaats al binnen Heijmans. Er zijn plannen om het concept nu breder in de markt te zetten. Hoe meer partijen meedoen, hoe efficiënter het systeem wordt. Heijmans heeft de ambitie om op termijn ook materialen aan de marktplaats toe te voegen, waar deze zich nu nog alleen richt op grondstoffen.

10.2.2 MAAKTECHNOLOGIE:

WE GAAN MEER WERKEN VANUIT GESTANDAARDISEERDE PROCESSEN EN PRODUCTEN!

Concrete doelen:

- In 2023 bouwen we 50% conceptueel.

We gaan van denken in unieke projecten naar het standaardiseren van processen (conceptueel bouwen), modulair bouwen en het inzetten van slimme logistiek en technologie op en rond de bouwplaats.

Onder de naam 'maaktechnologie' zet Heijmans grote stappen naar meer werken vanuit gestandaardiseerde processen en producten. Van denken in unieke projecten gaan we naar het gestandaardiseerd, modulair en conceptueel bouwen, en naar het inzetten van slimme logistiek en technologie op en rond de bouwplaats. Dit is veiliger, sneller en efficiënter, en beter voorspelbaar dan traditionele bouw. Bovendien vermindert het de tijd dat we on site moeten zijn aanzienlijk. Zeker binnenstedelijk is dat een grote plus.

Conceptwoningen

Heijmans ontwikkelt en realiseert conceptwoningen met een hoge mate van standaardisatie en in samenwerking met vaste co-makers. In 2019 heeft Heijmans in totaal 738 woningen opgeleverd volgens het Heijmans Woonconcept (2018: 821 woningen). Het totaal aantal opgeleverde woningen in dit woonconcept komt daarmee ruim boven de 2.900. In 2019 is ruim 53% van alle grondgebonden woningen, en ruim 31% van alle woningen die we realiseren een conceptwoning. Het Heijmans Woonconcept kent twee verschijningsvormen: Heijmans Huiskerk is er voor de huurmarkt, Wenswonen voor de particuliere woningkoper. Prefab onderdelen worden onder ideale omstandigheden gefabriceerd via een geïndustrialiseerd proces. Op de bouwplaats worden de onderdelen bij elkaar gebracht. Inmiddels hebben we duizenden woningen conceptueel gebouwd. Met de opgedane ervaringen verbeteren we het basisontwerp steeds verder. Tot dusver hebben we ons met de conceptwoningen alleen gericht op grondgebonden woningen. In 2020 maken we de stap naar conceptueel bouwen voor gestapelde woningen.

Prefab onderdelen

Ook bij andere bouwprocessen werken we steeds meer met onderdelen die via een industrieel proces zijn vervaardigd en op de bouwplaats worden verwerkt. Niet alleen bij de woningbouw-, maar ook bij de utilitaire en infra-activiteiten. Voorbeelden van projecten waarbij de inzet van prefab onderdelen een belangrijke component in het bouwproces zijn: EMA en het AMC in Amsterdam, de bouw van een appartementencomplex en een hotel op Oostenburgereiland, eveneens in Amsterdam, en het wooncomplex De Cobana op Katendrecht in Rotterdam. En in onze infra-activiteiten maken we gebruik van prefab betonpalen bij de aanleg van funderingen.

Slimme logistiek

Bouwen is een complex logistiek proces dat veel kansen voor verbetering biedt. Door logistieke stromen slim te organiseren en uit te voeren met duurzaam materieel kunnen we het aantal transportbewerkingen terugbrengen, overlast verminderen en de uitstoot van CO₂ en stikstof aanzienlijk reduceren. Om de logistiek te verbeteren rond onze projecten en de gebouwen en terrein die we beheren, hebben we Smart City Logistics ontwikkeld. Vanuit een logistieke hub bedienen we via elektrisch vervoer onze klanten en hun gebouwen in de binnenstad. Dit concept zetten we al in bij Schiphol en de Hanzehogeschool, maar gaan we zeker vaker toepassen, ook in samenwerking met partners. In 2019 hebben we daarvoor al een overeenkomst getekend met PostNL.

10.3 Verduurzamen

Als toonaangevende partij in de sector willen we een leidende rol spelen in de verduurzaming van de leefomgeving. We kunnen het verschil maken door duurzaam te ontwerpen, met oog voor alternatieve en decentrale energiewinning, efficiënt (her)gebruik van resources en optimaal comfort en beleving. Het uiteindelijke doel is niet langer te onttrekken, maar juist toe te voegen aan de leefomgeving en daarmee waarde te creëren.

10.3.1 ENERGIE:

WE PRODUCEREN CO₂-NEUTRAAL EN MAKEN ENERGIENEUTRALE OPLOSSINGEN VOOR ONZE KLANTEN!

Concrete doelen:

- Vanaf 2023 is Heijmans CO₂-neutraal*. Eventuele restwaarde wordt gecompenseerd.
- In 2023 kunnen we 100% energieneutrale oplossingen leveren aan onze klanten.

Wij borgen dat de energieprestatie van de gebouwde omgeving past bij de doelstellingen van het Klimaatakkoord. Het liefst zoeken we daarbij naar effectieve oplossingen op gebiedsniveau, omdat we daar betaalbare ingrepen kunnen doen met maximale impact. Tegelijkertijd willen we individuele klanten bedienen die vragen om een energieneutraal huis, kantoor of viaduct. Op die manier grijpen we alle kansen aan voor energietransitie in de gebouwde omgeving. Daarnaast werken we aan het structureel terugbrengen van onze eigen footprint, in de eerste plaats onze eigen CO₂-uitstoot. Om dit te stimuleren compenseren we onze resterende CO₂-uitstoot na 2023. Zo ontstaat als het ware een interne prijs op CO₂ die stimulerend zal werken bij alle investeringen die in de komende jaren nodig zijn om écht fossielvrij te worden.

* Scope 1 + 2

Reductie CO₂-uitstoot

In 2019 is de CO₂-uitstoot van scope 1 en 2 gedaald met 15% ten opzichte van het jaar daarvoor, bij een licht hogere omzet. Deze daling is het gevolg van minder directe uitvoerende activiteiten in deze periode. De daling zien we vooral terug bij het brandstofverbruik op de projecten (27%) en de lagere asfaltproductie bij de asfaltcentrales (22%). De uitstoot voor scope 1 en 2 in 2019 bedroeg 45.543 ton, terwijl dat vorig jaar 53.781 ton was. Meer informatie wordt gerapporteerd in het kader van het Carbon Disclosure Project (CDP).

Scope 1: Brandstoffen

Het grootste deel van de uitstoot binnen Heijmans Infra wordt veroorzaakt door leaseauto's, uitvoering van projecten en in asfaltcentrales. De uitstoot van ons wagenpark levert de grootste bijdrage, ondanks de inzet van elektrische auto's (7%). De afname van de CO₂-uitstoot met 15% (ten opzichte van 2018) is hoofdzakelijk het gevolg van veranderingen bij 'brandstof projecten' en 'asfaltcentrales'. De afname op projecten loopt parallel aan de lagere asfaltproductie in 2019. De verandering is vooral veroorzaakt door het feit dat bij Infra een aantal grote projecten is afgerond en er nu minder projecten in uitvoering zijn. Bij de uitstoot van ons wagenpark zien we een lichte daling, een trend die zich doorzet als gevolg van het verder elektrificeren.

Scope 2: Elektriciteit en zakelijke kilometers

De CO₂-uitstoot als gevolg van elektriciteitsverbruik en zakelijk verreden kilometers vormt twee procent van de totale CO₂-emissie. Deze is licht toegenomen ten opzichte van 2018. Dit komt omdat we Nederlandse groene stroom opgewekt uit biomassa gebruiken en we volgens nieuwe standaarden hierbij niet langer de conversiefactor "nul" mogen hanteren. Voor de asfaltcentrales blijven we groene windenergie gebruiken en mag daarom wel de conversiefactor van nul worden gehanteerd.

Vanaf 2023 willen wij CO₂-neutraal zijn. Om die ambitie te realiseren, hebben wij een energiemanagementplan opgesteld voor de periode 2019-2023. We willen de drastische vermindering van deze uitstoot in vier jaar tijd realiseren door energie te besparen, duurzame energie op te wekken en eventueel uitstoot te compenseren. Op dit moment wordt onze uitstoot voor circa 38% veroorzaakt door het gebruik van leaseauto's, voor circa 30% door projecten (graafmachines, aggregaten en dergelijke) en voor circa 25% door asfaltcentrales.

Mobiliteit

Onze medewerkers krijgen vanaf januari 2020 de mogelijkheid om te kiezen voor een mobiliteitsbudget als

alternatief voor de leaseauto. Kern van het plan is, dat medewerkers meer keuzevrijheid krijgen. Ze kunnen een auto rijden, maar ze kunnen ook kiezen voor trein, fiets of andere middelen. De verwachting is dat bewustere keuzes tot meer duurzaamheid leiden. Bovendien zullen uiterlijk in 2023 alle nieuw bestelde leaseauto's, busjes en bestelwagens elektrisch aangedreven zijn.

Materieel

Voor de verduurzaming van ons materieel hebben we een roadmap opgesteld die gericht is op elektrificatie (of anders hybride) voor alle machines waar dat mogelijk is. En waar dat niet mogelijk is, stappen we over op alternatieve brandstoffen als biogas of waterstof. Het is de bedoeling dat deze roadmap gefaseerd (op basis van vervanging) doorgevoerd wordt, maar door de stikstofproblematiek zijn we misschien genoodzaakt om deze maatregelen versneld door te voeren.

Asfaltcentrales

Er ligt een plan om onze asfaltcentrales over te dragen aan een zelfstandig asfaltbedrijf waarin wij samen met BAM zullen participeren. Verduurzaming van de asfaltketen is onderdeel van de strategische agenda voor het nieuwe asfaltbedrijf. Dit plan is beoordeeld door de Autoriteit Consument en Markt, die zeer recent vergunning heeft verleend aan de voorgenomen oprichting van een gezamenlijk asfaltbedrijf. Nadere uitwerking van de samenwerking en implementatie van het nieuwe bedrijf zullen plaatsvinden in 2020. Bij de start van een zelfstandig asfaltbedrijf, moet Heijmans als afnemer (in de zogenaamde scope 3 van de CO₂-emissie) inkoopvoorwaarden gaan stellen en monitoren.

Zonnegeluidsscherm

In diverse projecten ontwikkelen wij innovatieve concepten en producten die het energieverbruik verminderen dan wel duurzame energie opwekken. Zo waren wij betrokken bij het unieke project Solar Highways: 's werelds grootste proefopstelling van een zonnegeluidsscherm aan de A50 bij Uden. In het scherm zijn bi-faciale (tweezijdige) zonnepanelen verwerkt. De testopstelling beslaat vierhonderd meter; bij succes kan dit concept opgeschaald worden tot honderden kilometers.

Heijmans Energie BV

In alle opdrachten waaraan we werken, wordt energie een steeds prominenter onderdeel van de opgave. Meer en meer wordt het een thema waarmee we ons kunnen onderscheiden in aanbestedingen en richting eindgebruikers. Onze producten zijn niet meer los te zien van energie. Om slimme oplossingen te bieden, ontwikkelen we zelf een integrale visie voor het inpassen van de

energievraag. Energie wordt een integraal deel van onze oplossing, zeker in gebiedsontwikkelingen waar wij de totale regie voeren.

Daarom hebben we besloten een nieuwe entiteit op te richten waarin we alle bestaande kennis en disciplines binnen Heijmans bundelen. Heijmans Energie BV is in januari 2019 van start gegaan en gaat zich richten op het ontwikkelen, realiseren en exploiteren van duurzame energiesystemen in de brede zin. Het ultieme doel is smart cities te ontwerpen en energieneutrale gebieden te realiseren. Een groot aantal disciplines voor die ambitie hebben we al in huis. We realiseren al infrastructuur voor warmte en elektriciteit, we maken warmtenetten, en ook een deel van de opwekking van duurzame energie doen we al zelf. De nieuwe entiteit gaat die aanwezige kennis en ervaring bundelen, borgen en als regisseur verder ontwikkelen.

Heijmans Energie BV werkt Heijmans-breed samen met alle bedrijfsonderdelen, maar werft ook eigen opdrachten. Voor de Noorderhaven in Zutphen is een opdracht ontvangen voor het duurzaam verwarmen en koelen van het appartementengebouw door middel van collectieve bodemenergie en individuele warmtepompen. En bij de ontwikkeling Park Vijfsluizen in Vlaardingen worden mogelijkheden onderzocht voor een collectieve warmtevoorziening voor het hele gebied. Het is de bedoeling in hoog tempo kennis te bundelen en te ontwikkelen, en voor deelterreinen mogelijk samenwerkingen aan te gaan met externe partners om binnen enkele jaren integrale smart grids aan de markt te kunnen aanbieden en smart cities te kunnen inrichten.

10.3.2 MATERIALEN: WE ZETTEN IN OP 100% CIRCULAIR BOUWEN IN 2023!

Concrete doelen:

- Bij al onze aanbiedingen rekenen we uit wat de milieuprestatie is, bijvoorbeeld de zogeheten LCA-score. In 2023 leveren we die standaard mee aan onze klanten.
- In 2021 zijn alle verpakkingsmaterialen die Heijmans ontvangt 100% herbruikbaar of recyclebaar, vanaf 2023 worden deze ook circulair afgevoerd en verwerkt.
- In 2023 kunnen we 100% circulaire grondgebonden woningen leveren aan onze klanten. In 2030 geldt dat ook voor onze niet-grondgebonden woningen.
- In 2023 passen we circulair asfalt en beton toe; in 2030 bouwen we er in 100% van onze opgaves mee.

Wij willen de behoeften van onze klanten invullen met oplossingen die het milieu minimaal belasten. Dat betekent dat we nadenken over materialen die we gebruiken en hergebruiken, over de optimale levensduur van onze bouwwerken, over renoveren in plaats van nieuw bouwen. Dat begint al bij het ontwerp. We werken aan meer bewustzijn op dit gebied, maar zetten ook concrete stappen. Zo gaan we standaardproducten, waaronder onze conceptwoningen, circulair maken. Vervuilende materialen - zoals asfalt, beton en staal - willen we steeds minder belastend maken en op termijn vervangen door schone alternatieven. Daarnaast laten we onze invloed gelden in de keten. Bijvoorbeeld door verpakkingen te weren of recyclebaar te maken en logistieke oplossingen te kiezen die onnodige transportbewegingen voorkomen.

Grondstoffen worden steeds schaarser. Het verder onttrekken van resources zet enorme druk op het duurzame perspectief van de aarde en daarmee ontstaat er urgentie om vaart te maken met alternatieven. Het voorkomen van afval en het sluiten van systemen is daarin een belangrijke oplossing. Dit kan in verschillende gradaties. Heijmans hanteert de 'Value Hill', een model om kansen voor circulaire business modellen te structureren en zo strategie te kunnen ontwikkelen. Zo kunnen we inzicht in bestaande materiaalstromen verkrijgen, deze waar nodig doorbreken en nieuwe kansen en mogelijkheden ontdekken. De grootste toegevoegde waarde bevindt zich voor Heijmans in de 'pre-realisatie' fase: door slim te ontwerpen en samen met partners plannen te ontwikkelen die uitgaan van een zo lang mogelijke levensduur en die hernieuwd gebruik van bouwwerken, delen of grondstoffen daarvan mogelijk maken.

Daarnaast is Procurement een belangrijke aanjager van verduurzaming. Door het stellen van heldere eisen aan leveranciers hebben wij impact op de weg naar circulariteit. Voor elk strategisch doel dat wij onszelf gesteld hebben, is er binnen

Heijmans een multidisciplinaire groep medewerkers aan het werk gegaan om de problematiek te analyseren en met oplossingen en plannen te komen die het realiseren van ons doel bevorderen. Hieronder de stand van zaken op elk van deze thema's:

Verpakkingen

Op het gebied van verpakkingen hebben we het afgelopen jaar grote vooruitgang geboekt met de introductie van een duurzaam verpakkingsbeleid. We vragen van al onze leveranciers dat ze volledig recyclebare verpakkingen aan ons leveren. Allereerst zetten we daarbij in op het creëren van zogenoemde monostromen van herbruikbare materialen. Dit betekent bijvoorbeeld dat verpakkingen waarin verschillende materialen zijn geïntegreerd, niet langer zijn toegestaan op bouwplaatsen waar Heijmans actief is. In 2020 gaan we de eis voor volledig recyclebare verpakkingen in al onze contracten opnemen. In 2021 gaan we dat ook handhaven en in 2023 willen we echt geborgd hebben dat alle verpakkingen circulair worden afgevoerd. We stellen hiermee een voorbeeld en een nieuwe norm voor de sector. De acceptatie van onze vraag in de markt van toeleveranciers is boven verwachting. Ook onze afvalverwerkers Renewi en Suez denken actief mee en maken plannen om jaarlijks een verbetering te laten zien.

Tooling en methodes

Een werkgroep buigt zich over de vraag hoe we op een eenduidige manier circulariteit kunnen berekenen en welke tooling we gebruiken voor welke kengetallen. Het is ook een absolute voorwaarde om met derden tot afspraken te komen en circulariteit transparant, meetbaar en aantoonbaar te maken. Daarover nemen wij deel aan in het platform CB23 (Circulaire Bouw 23), waarin ook de overheid, grote opdrachtgevers, adviseurs en andere bouwbedrijven participeren. Voor woningen hanteren wij de CPG-waarde (CirculariteitsPrestatie Gebouw). Voor Infra werken we bijvoorbeeld met Dubocalc. De LCA-waarde (Life Cycle Analysis) is het vertrekpunt voor deze en andere meetmethodieken.

Asfalt

We hebben gesteld dat we in 2023 circulair asfalt kunnen leveren en dat we in 2030 dat circulaire asfalt inzetten voor al onze opgaves. We zijn al ver met het verduurzamen van ons asfalt en lopen tegen grenzen van wat we op dit moment technisch kunnen. Daarbij speelt ook een rol dat er relatief weinig materiaal vrijkomt uit bestaande projecten, omdat we als infra-sector de afgelopen jaren de levensduur van de aangelegde wegen aanzienlijk hebben weten te verlengen. Voor Heijmans is dan ook vooral de start van een

nieuwe, gezamenlijke onderneming met BAM van belang. Dat biedt mogelijkheden om expertise en investeringen te bundelen en daarmee kansen voor verder verduurzaming. De Autoriteit Consument en Markt heeft inmiddels vergunning verleend aan het plan voor de nieuwe onderneming. Nadere uitwerking van de samenwerking en implementatie van het nieuwe bedrijf zullen plaatsvinden in 2020.

Slim combineren

Begin 2019 ontvingen wij, samen met twee andere bouwbedrijven, de hoofdprijs binnen de prijsvraag 'Duurzaam Asfalt' van Rijkswaterstaat. Het ging om CO₂-reductie en circulariteit door aanpassing van het asfaltmengsel voor ZOAB (Zeer Open Asfalt Beton) deklagen. Om het hergebruik van ZOAB-asfaltgranulaat in asfalt DZOAB te verhogen, combineerden wij twee technieken. Enerzijds gebruikten wij een bio-based verjongingsmiddel. Anderzijds ontwikkelden wij een voorbewerking van het ZOAB-granulaat, waardoor steenfracties makkelijker uit het herbruikte asfalt gewonnen worden.

Beton

Omdat we beton inkopen en niet zelf maken, zijn we voor verduurzaming aangewezen op de markt. In dit kader is het belangrijk dat we een andere vraag gaan stellen. Hiertoe zijn we in 2019 met onze voorkeurspartijen het gesprek aangegaan teneinde meer inzicht te verkrijgen in het fabricageproces en de mengsels. Ook voor dit materiaal onderzoeken we alternatieven zoals hout en steenwol. Ook wordt er onderzoek gedaan naar de toepassingsmogelijkheden in materialen van in de natuur voorkomende biologische eigenschappen, zoals bijvoorbeeld van schimmels. Deze oplossingen zijn echter niet op korte termijn marktklaar.

Duurzaam hout

Heijmans heeft het afgelopen jaar circa 12.700 m³ hout toegepast in haar projecten. Ongeveer 99,3% is gecertificeerd hout uit duurzaam beheerde bossen. Circa 82% daarvan heeft het FSC-keurmerk. Daarmee heeft Heijmans haar doelstelling om 100% duurzaam hout te gebruiken vrijwel bereikt. Hout wordt ook gezien als een bio-based materiaal dat een belangrijke bijdrage kan leveren aan een grotere circulariteit van gebouwen. Het toepassen van meer gecertificeerd hout draagt bij aan bosbehoud, biodiversiteit en het tegen gaan van klimaatverandering. Bij duurzaam geproduceerd hout is er een garantie dat het bos waaruit het hout afkomstig is duurzaam wordt beheerd en dat daarbij rekening is gehouden met sociale, ecologische én economische aspecten.

Woningen

Heijmans heeft conceptwoningen ontwikkeld die al voor een groot deel circulair zijn; ze hebben op dit moment een CPG-score van bijna een acht. Onze ambitie is om volgend jaar op deze norm een negen te scoren en in 2023 een tien. Om een CPG-score te behalen van 9.0 werken we aan verduurzaming van de gevel, de installaties en de energievoorziening. Ook zetten we in op samenwerking met onze partners in het woonconcept. Zij zullen hieraan ook een bijdrage leveren.

Gevaarlijke stoffen

In het kader van veiligheid en duurzaamheid is het van groot belang dat het gebruik van gevaarlijke stoffen zoveel mogelijk wordt vermeden en dat actief onderzoek wordt gedaan naar alternatieven. Vanwege het succes van onze aanpak op het gebied van circulaire verpakkingen is besloten dezelfde aanpak te hanteren voor het terugdringen en uitbannen van gevaarlijke stoffen. We gaan de vraag aan onze toeleveranciers en onderaannemers veranderen. Hiertoe is eind 2019 een nieuwe doelstelling gedefinieerd: vanaf 2023 is Heijmans CMR-vrij. Vanaf 2020 weert Heijmans CMR zoveel mogelijk door dit in inkoopvoorwaarden op te nemen en actief in de supply chain op zoek te gaan naar alternatieven. Hierbij vermelden we CMR-stoffen (carcinogene, mutagene of reprotoxische stoffen), maar de aanpak richt zich in bredere zin op gevaarlijke stoffen.

Afvalstromen, -reductie en -scheiding

De belangrijkste inzet om afval te voorkomen is om te zorgen dat het niet ontstaat. Daar heeft Heijmans in het kader van het leveren van een bijdrage aan circulariteit een actieprogramma opgezet om verpakkingsmateriaal te verminderen. Vervolgens is het belangrijk om het afval zoveel mogelijk te scheiden bij de bron, de bouwplaatsen. Dit jaar heeft Heijmans circa 75% van het afval op de bouwplaatsen gescheiden in fracties die daardoor gemakkelijker te verwerken en te hergebruiken zijn door de afvalverwerkende bedrijven. De mogelijkheid om te scheiden hangt ook af van factoren zoals de beschikbare ruimte op de bouwplaats en de aard van het vrijkomende materiaal. Mede daarom zien we ook verschillende percentages bij de verschillende bedrijfsstromen (van circa 58% bij Utilitaire projecten tot circa 85% bij Infra projecten). Tenslotte hebben we afspraken gemaakt met afvalverwerkers over het leveren van informatie over het hergebruik van de afgevoerde materiaalstromen. Hieruit blijkt dat er op verschillende niveaus hergebruik plaatsvindt en dat uiteindelijk 3% daadwerkelijk als afval gestort wordt. Tijdens het verwerkingsproces wordt volgens deze data een reductie gerealiseerd met een equivalent van circa 10.100 ton CO₂.

10.3.3 RUIMTE:

WE ONTWIKKELEN BLAUW, GROEN EN VEILIG!

Concrete doelen:

- In In 2023 scoren al onze gebiedsontwikkelingen een Greenlabel score A.
- In 2023 leiden al onze ingrepen in de gebouwde omgeving tot een verbetering van de plaatselijke biodiversiteit, klimaatadaptatie en veiligheid.
- We ontwikkelen showcases in Leusden, Vlaardingen en Feyenoord City door daar een supergezonde leefomgeving te creëren.

Bouwen én de kwaliteit van de natuurlijke omgeving verbeteren: het kan, dat hebben we al vaak laten zien. Juist daarom willen we onze kennis en ervaring op het gebied van ecologie en waterbeheer inzetten op alle plekken waar wij ontwikkelen en bouwen. Omdat we Nederland moeten beschermen tegen wateroverlast, hitte en droogte. Schone lucht, groen en blauw zijn nodig voor een gezonde leefomgeving. Een gezonde leefomgeving is ook een veilige omgeving, zowel fysiek als sociaal. Daarom blijven we slimme oplossingen ontwikkelen voor veilig verkeer en veilige buurten.

Bij alle nieuwe gebiedsontwikkelingen die wij verwerven, stellen wij de eis dat het gebied het Greenlabel A moet halen. En zelfs bij bestaande ontwikkelingen bekijken we of we met terugwerkende kracht dat alsnog kunnen realiseren. Binnen een aantal jaren zullen we dus uitsluitend gebieden met Greenlabel A opleveren. Elk gebied kent wat dat betreft zijn eigen uitdagingen. We beginnen dan ook altijd met een uitgebreide analyse van de opgaven en mogelijkheden van het gebied.

Op basis daarvan ontwikkelen we een passend plan met een breed scala aan maatregelen die in samenhang met elkaar het gebied groen, duurzaam, biodivers en klimaat-adaptief maken. Het is niet alleen de biodiversiteit en de klimaatadaptatie die een rol spelen in de gebouwde omgeving. De ene keer is wateropslag de grootste uitdaging, maar net zo vaak is het de sociale structuur van een bestaande wijk. Juist in de integraliteit van al deze componenten zit de winst voor het gebied. Daarom is het van belang in een heel vroeg stadium alle wensen en ideeën bij elkaar te brengen en vandaar een integraal ontwerp en een gebiedsgerichte aanpak te ontwikkelen.

Op drie plaatsen in het land ontwikkelen we showcases waar we laten zien - en ervaren - hoe wij gezonde leefomgevingen creëren die energieneutraal, duurzaam en veilig zijn. We beschrijven ze hieronder.

Maanwijk, Leusden

De gemeente Leusden en Heijmans hebben in 2019 een anterieure overeenkomst gesloten voor nieuwbouwproject Maanwijk. Het project omvat de gebiedsontwikkeling voor het ontwikkelen en realiseren van 120 duurzame koop- en huurwoningen voor uiteenlopende doelgroepen. In het natuurinclusieve project zet Heijmans in op het creëren van een gezonde woon- en leefomgeving. De openbare ruimte wordt zodanig ingericht dat voetgangers en fietsers ruim baan krijgen, kinderen veilig kunnen spelen en bewoners elkaar kunnen ontmoeten. Bovendien zet Heijmans innovatieve concepten in voor het verhogen van wooncomfort en veiligheid en het verlagen van energieverbruik.

De plaats waar Maanwijk verrijst, was vroeger landbouwgrond, dus monocultuur. Bijzondere aandacht zullen we hier dus besteden aan het bevorderen van biodiversiteit. Toch ligt de grootste uitdaging op het sociale vlak. Om de ouder wordende inwoners betrokken te houden bij hun omgeving en bij elkaar, creëren we veel gezamenlijke buitenruimte waar je elkaar makkelijk ontmoet. Daar voegen we nog een digitale component aan toe: een online platform dat contact bevordert, maar bijvoorbeeld ook de elektrische deelmobiliteit in de wijk faciliteert. Zo creëren we een gemeenschap nieuwe stijl waarin alle generaties zich thuisvoelen, met veel wooncomfort en heel veel aandacht voor de natuur.

Park Vijfsluizen, Vlaardingen

De gemeente Vlaardingen en Heijmans hebben een intentieovereenkomst getekend voor de transformatie van voormalig sportpark Vijfsluizen naar een nieuwe gebiedsontwikkeling. Op deze locatie gaat Heijmans 300 tot 400 woningen ontwikkelen en realiseren. Voor de

gemeente Vlaardingen wordt het een geheel nieuwe wijk. Heijmans wil het voormalige sportpark omvormen tot een duurzame en toekomstbestendige wijk met voornamelijk grondgebonden woningen en appartementen. Het oude Shell-gebouw op het terrein behoudt zijn plaats, maar krijgt een nieuwe functie. En er zijn plannen voor een duurzame energievoorziening op basis van een collectieve bron. Er is bewust gekozen om niet alle grond uit te geven voor woningen; zo ontstaat ruimte voor meer openbaar groen en water. Wateropvang wordt geborgd en de biodiversiteit krijgt een impuls dankzij een doordacht landschapsontwerp met onder andere een groene geluidswal. Daarmee wordt deze wijk een plek die rust en ruimte combineert met een centrale ligging en alle voordelen van stedelijk wonen.

Feyenoord City, Rotterdam

Het Rotterdamse college van burgemeester en wethouders heeft het Masterplan Feyenoord City positief ontvangen en aan de gemeenteraad aangeboden ter vaststelling. Het Masterplan is ontwikkeld door de Stichting Gebiedsontwikkeling aan de Maas en bevat de complete beschrijving van de unieke en ingrijpende gebiedsontwikkeling in Rotterdam-Zuid. Heijmans heeft zitting in deze stichting, die het gebied rondom het stadion ontwikkelt (niet het nieuwe stadion zelf). In het plan komen de ambities van Feyenoord en de gemeente samen. Het nieuwe stadion wordt een aanjager voor de (her)ontwikkeling van dit deel van Rotterdam-Zuid. Feyenoord City wordt een aantrekkelijk, veelzijdig en levendig gebied, dat een impuls geeft aan de omliggende wijken.

De veelheid aan functies van het gebied maken het straks een aantrekkelijke wijk om te wonen, maar stellen de ontwikkelaars voor een complexe opgave. Zo worden slimme oplossingen bedacht voor de mobiliteit in de wijk tijdens de 40 evenementen die jaarlijks in het stadion plaatsvinden. En hoe creëren we in een omgeving die zo intensief gebruikt gaat worden voldoende ruimte voor natuur en rust? Ook een groot deel van de openbare ruimte zal privaat beheerd worden. Hier kunnen we onze kennis en ervaring met integrale gebiedsbenaderingen optimaal toepassen. Alles heeft met alles te maken. Van energieoplossing tot horecagelegenheid en van sporten en recreëren aan het water tot aan het verbinden van de omliggende wijken. We willen hier een Smart City van maken in alle betekenissen van het woord. Een slimme, vitale stad met oog voor menselijke maat en sociale samenhang.

Gebruik de kracht van Jong Heijmans

Als de jeugd de toekomst heeft, zitten bij Jong Heijmans de collega's die straks een gezonde leefomgeving maken. Dat doen ze door elkaar op te zoeken via netwerkactiviteiten, maar ook door aan te schuiven bij managers om over de strategie en bedrijfsvoering van Heijmans te sparren. Voorzitter Joost Ruitkamp en actief lid Valeska Heideveld: "Idee is dat je een ander perspectief meebrengt op zaken en dat we verandering bewerkstelligen door samen te werken."

Joost Ruitkamp, ontwikkelaar
Valeska Heideveld, commercieel medewerker



Lees het hele interview
via heijmans.nl



11

Jaaroverzicht per bedrijfsstroom

We kijken met tevredenheid terug op het jaar 2019. In de markten waarin we actief zijn, is overwegend voldoende werk, maar het maken van de juiste keuzes bij de orderintake blijft cruciaal. We hebben een licht hogere omzet en een verbetering van het resultaat gerealiseerd. Dit is mede te danken aan ons selectieve aannamebeleid.

De uitspraak van de Raad van State over het Programma Aanpak Stikstof (PAS) en de normen voor Poly- en perfluoralkylstoffen (PFAS) heeft de bouwsector fors geraakt. De invloed van deze ontwikkelingen op de omzet en het resultaat voor 2019 zijn beperkt geweest. Maar wanneer concrete maatregelen over stikstof en PFAS niet op korte termijn helder worden, zullen we de gevolgen ervan in de komende jaren zeker gaan merken. Wij werken aan een gezonde leefomgeving en verduurzaming van onze branche, maar om verdere vertraging in de bouw- en infrasector te voorkomen, is op korte termijn meer helderheid nodig en voldoende tijd om adequaat in te kunnen spelen op de aanscherping van regels.

Vastgoed

De vraag naar woningen bleef in 2019 onverminderd groot, terwijl het aanbod onder druk staat als gevolg van beperkte plancapaciteit bij overheden en krapte in de markt. Ook het versneld invoeren van gasloos bouwen heeft zijn uitwerking gehad op het soort aanbod in 2019. Veel bestaande plannen moesten terug naar de tekentafel en zijn daarom vertraagd in de markt gekomen. De druk op het aanbod en de betaalbaarheid zal naar verwachting de komende tijd niet afnemen onder invloed van PAS en PFAS, de invoering van BENG en de

Wet kwaliteitsborging (Wkb). Daar staat tegenover dat we in 2019 een aantal mooie gebiedsontwikkelingen hebben geacquireerd waar we onze integrale kennis en ervaring optimaal kunnen inzetten. Van sloop/nieuwbouw en renovatie tot gebiedstransformatie inclusief revitalisering en sociale cohesie. Twee grote projecten waar wij de komende jaren onze integrale aanpak kunnen realiseren, zijn Feenoord City en Den Haag Zuidwest.

Feenoord City

De eerste fase van Feenoord City omvat ruim 3.200 woningen, 41.750 m² hotel, leisure, kantoren en ander commercieel vastgoed, het nieuwe stadion en faciliteiten voor circa 2.250 parkeerplaatsen. De eerste bouwactiviteiten worden verwacht in 2021. Het consortium Heijmans, Provast en Syntrus Achmea is geselecteerd voor de gebiedsontwikkeling rondom het stadion. Vervolgens is Heijmans namens het consortium toegetreden tot de Stichting Gebiedsontwikkeling aan de Maas. Deze stichting is opgericht voor de grondexploitatie en het uitgeven van de kavels voor onder andere de woningen, een hotel en andere commerciële functies.

Den Haag Zuidwest

Heijmans en woningcorporatie Staedion ontwikkelen samen met de gemeente Den Haag een stedenbouwkundige visie voor Den Haag Zuidwest. Het gaat om herstructurering en vernieuwing van de buurten Zichten, Dreven en De Gaarden. Het is de bedoeling de buurten meer divers, klimaat- en toekomstbestendig te maken en beter te verbinden met de stad. Het huidige aantal van circa 1.200 sociale huurwoningen zal minimaal gelijk blijven; daarnaast worden minimaal 3.000 koop- en vrije-sector huurwoningen gerealiseerd. Bij het vernieuwen van de wijken wordt ook veel aandacht besteed aan de sociale samenhang. En er zijn plannen voor herinrichting van de openbare ruimte en uitbreiding van onderwijs- en andere maatschappelijke, culturele en commerciële voorzieningen.

Almere

Samen met de gemeente Almere, Syntrus Achmea en woningcorporatie De Alliantie ontwikkelen we de woonwijk Europakwartier Oost in Almere (1.400 woningen). De wijk wordt in vier fases gerealiseerd, waarbij Heijmans circa 250 koopwoningen ontwikkelt en bouwt. Met het project draagt Heijmans bij aan het creëren van een gezonde woon- en leefomgeving voor verschillende leeftijds- en doelgroepen. Er komen onder meer straten die verhoogd worden aangelegd, waardoor volwassen bomen kunnen groeien. En er is veel aandacht voor de kwaliteit van de woonomgeving en binnentuinen. Heijmans heeft uiteenlopende woningtypes ontwikkeld

die qua indeling, niveaoverschillen en architectuur van elkaar verschillen. In de openbare ruimte komt genoeg speelgelegenheid voor kinderen, krijgen fietsers ruim baan en kunnen bewoners elkaar ontmoeten.

Samenwerking met zorginstelling

Als antwoord op de toenemende vraag voor passende woningen voor senioren in Berkel-Enschot en Tilburg werken Heijmans en ouderenorganisatie De Wever samen aan het gefaseerd ontwikkelen van circa 220 koop- en huurwoningen. Een deel van de appartementen is bestemd voor ouderen die verpleeghuiszorg behoeven. Heijmans draagt bij aan het creëren van een gezonde woon- en leefomgeving voor deze doelgroep. Er wordt onder meer ingezet op het inrichten van binnen- en buitenruimtes voor gezamenlijk gebruik, waar bewoners elkaar kunnen ontmoeten. In Berkel-Enschot komt een nieuw appartementencomplex met 52 appartementen voor intramuraal zorg, direct gelegen aan het nieuwe dorpshart Koningsoord. En bij de Piushaven in Tilburg komen zestig zorgappartementen, naast ongeveer tachtig koop- en huurappartementen en dertig grondgebonden woningen. Start bouw van de zorgappartementen in Berkel-Enschot is gepland in het najaar van 2020; de nieuwbouw aan de Piushaven in Tilburg volgt daarna.

Een zeer recente nieuwe opdracht is de gebiedsontwikkeling Nieuw Kralingen in Rotterdam, waar we samen met ERA Contour maximaal 800 woningen ontwikkelen aan de westkant van het Kralingse Bos. Dit is de grootste uitbreiding van woningen binnen de ring sinds jaren, met veel aandacht voor groen en een passende ontsluiting van de wijk. Daarnaast is het project Bellevue verworven, voor de ontwikkeling en realisatie van 144 koopwoningen in Leidsche Rijn Centrum (Utrecht).

Bouw & Techniek

De bedrijfsstroom Bouw & Techniek omvat vier kernactiviteiten: Woningbouw (nieuwbouw, verbouw en renovatie), Services (onderhoud en beheer), Utilitaire projecten (integrale aanpak van bouw- en installatietechniek), Utilitaire Woningbouw (complexe binnenstedelijke nieuwbouwpogingen en gebouwen met een hoge mate van functiemenging).

Woningbouw

Woningbouw werkt intensief samen met Vastgoed en is betrokken bij de hiervoor vermelde projecten. Het afgelopen jaar hebben we verder ingezet op de verduurzaming van woningen. Vaak ook in samenwerking met Vastgoed. In een gebiedsontwikkeling kijken we integraal én per woning hoe we optimale verduurzaming kunnen realiseren. Voor de gestapelde bouw hebben we een

verduurzamingsconcept ontwikkeld op basis van PV-cellen. Geen PV-panelen meer op het dak, maar het dak zelf als PV-cel. De eerste praktijkervaringen hebben we in 2019 hiermee opgedaan in samenwerking met onze klant ZoWonen; die pilots gaan we monitoren en we verwachten dit concept verder uit te breiden.

Ook werken we voortdurend aan de verdere verduurzaming van onze conceptwoningen: Heijmans Huismerk voor huurwoningen (institutionele beleggers en woningcorporaties) en Heijmans Wenswonen voor de particuliere woningkoper. Daarmee zijn we het afgelopen jaar flink gestegen op de circulariteitsladder. Volgens de definitie van deze systematiek zijn deze seriematig gebouwde conceptwoningen nu voor 73% circulair. Ook de Heijmans ONE woning scoort goed op circulariteit, dankzij goed recyclebare materialen en het demontabele ontwerp. Bovendien is de woning zeer circulair omdat die als geheel na gebruik op de ene locatie verplaatst kan worden naar een volgende locatie, waarmee we actief inspelen op behoeften voor tijdelijk gebruik. Heijmans zet in op verdere prefabricage en industrialisatie voor de productie van woningen. Dit zal ook een positief effect hebben op de betaalbaarheid van woningen. Consistentie in beleid en regelgeving is een vereiste om gericht te kunnen investeren en investeringen rendabel te kunnen maken.

Services

Vanuit Services zetten we in op langjarige verbindingen met opdrachtgevers. In toenemende mate monitoren we bestaande objecten met een veelheid aan data. Niet alleen kunnen we daarmee beheer en onderhoud steeds slimmer en efficiënter inrichten; vooral ook verbeteren we daarmee de performance van de gebouwen voor de opdrachtgever. Die verbeterslag komt tot zijn recht in een langere, intensieve samenwerking. Zo hebben wij in 2019 van Schiphol de opdracht verworven voor het preventief, correctief en vervangingsonderhoud van het perceel Terminal 1 en 2, inclusief kleinschalige verbouwingen en voor een duur van maximaal negen jaar. Ook voor Hanzehogeschool Groningen gaan wij voor een periode van maximaal 15 jaar het integrale onderhoud doen van alle gebouwen van de onderwijsinstelling.

Om de logistiek van onderhoud te verbeteren, hebben we Smart City Logistics ontwikkeld. Vanuit een logistieke hub bedienen we via elektrisch vervoer onze klanten en hun gebouwen in de binnenstad. Dat is duurzamer en efficiënter. Dit concept zetten we al in bij Schiphol en de Hanzehogeschool, maar gaan we zeker vaker toepassen, ook in samenwerking met partners. In 2019 hebben we daarvoor al een overeenkomst gesloten met PostNL.

In het afgelopen jaar hebben we ook onze BeSense activiteiten sterk uitgebreid. BeSense is begonnen als een platform voor sensoren in de gebouwen die we onderhouden, maar inmiddels is het uitgegroeid tot een krachtig concept voor data-gedreven diensten. Met de data die deze sensoren verzamelen, kunnen we namelijk informatie samenstellen die waarde heeft voor de opdrachtgever. Daarmee krijgen klanten inzicht in het gebruik van hun gebouw en kunnen zij strategische keuzes maken voor hun huisvesting. Inmiddels ondersteunen we 45 klanten met deze innovatie. Vier data scientists werken dagelijks bij ons in huis aan het verder ontwikkelen van deze diensten en toepassingen. In 2019 ondertekenden we bovendien een samenwerkingsovereenkomst met de Jheronimus Academy of Data Science (JADS) in Den Bosch om data science nog gericht te gaan inzetten voor het verslimmen van de gebouwde omgeving en zo gezonde leefomgevingen te creëren.

Utilitaire projecten

We zijn trots op het kantoor van het European Medicines Agency (EMA) in Amsterdam, dat we in november hebben opgeleverd. De excellente samenwerking met de opdrachtgever en met partner Dura Vermeer heeft geleid tot een topprestatie met state-of-the-art technische oplossingen, binnen een zeer uitdagend tijdsbestek.

Voor het AMC bouwen we op de bestaande plek binnen het betonnen casco in feite een heel nieuw ziekenhuis. De overeenkomst hiervoor is in het voorjaar van 2019 definitief getekend. We zijn hier viereneenhalf jaar aan het werk terwijl het ziekenhuis gewoon in bedrijf is. Omdat we hier dichtbij patiënten en professionals werken, nemen we een groot aantal maatregelen om de overlast te beperken. Hiervoor zetten we door ons ontwikkelde modulaire bouwconcepten in en gaan zo veel mogelijk van onsite naar offsite (prefabricage) bouwen. Daardoor hoeft er minder op locatie gedaan te worden, waardoor we de overlast kunnen beperken. Vanuit dezelfde gedachte hebben we een doordachte ontsluiting van afdelingen uitgewerkt en zetten we nieuwe technische middelen in, zoals een boorrobot met minder geluidsoverlast.

Daarnaast zetten we met Utilitaire projecten in op bouw en onderhoud van datacenters. De komende jaren gaan we onze activiteiten op dat vlak verder uitbreiden. Onze samenwerking met toonaangevende wereldspelers op het gebied van internetverbindingen en datacenters geeft continuïteit aan die ambitie.



Groenwand European Medicines Agency (EMA), Amsterdam

Utilitaire woningbouw

We realiseren steeds meer opdrachten voor gebouwen met gemengde functies. Een voorbeeld hiervan is de transformatie van de voormalige Fenixloodsen in Rotterdam tot multifunctionele hotspot met woningen, horeca en culturele functies, eind 2019 succesvol opgeleverd. Het project is door de vakjury bekroond met de Rotterdam Architectuurprijs 2019 en heeft eveneens de publieksprijs gewonnen.

In Amsterdam zijn eind 2019 de voorbereidende werkzaamheden gestart voor de eerste fase van Vertical. Deze ontwikkeling, met een gevarieerd woningaanbod in zowel hoog- als laagbouw, maakt deel uit van de transformatieopgave van het gebied rondom Station Amsterdam Sloterdijk, dat de gemeente Amsterdam wil omvormen tot een gemengd werk- en woongebied.

Het afgelopen jaar hebben we veel energie gestoken in het doorontwikkelen van ons hoogbouwconcept voor binnenstedelijke oplossingen. Ook hier draait het om de vraag hoe je meer van on- naar offsite bouwen kunt gaan. Dit verkort de bouwtijd en voorfinanciering voor nieuwe bewoners en beperkt overlast voor de omgeving. In 2019 hebben we een modulaire oplossing voor gestapelde woningbouw ontwikkeld en voorbereid, met het oog op toepassing op de eerste projecten in 2020.

Infra

Het afgelopen jaar kregen we naast nieuwbouw meer vragen uit de markt voor het vernieuwen en renoveren van bestaande infrastructuur én het verslimmen daarvan. Dat past naadloos in onze eigen strategie. Gemeenten vragen bijvoorbeeld om het verbeteren van de luchtkwaliteit in de stad. Of het verbeteren van de mobiliteit voor meer doorstroming door de stad. Dat kan alleen door digitalisering van het monitoren en aansturen van de infrastructuur. Heijmans ontwikkelt en realiseert deze platformen en op die manier worden wij, naast infrabouwer, steeds meer infraprovider.

Schiphol

Zo is Heijmans al jaren een gewaardeerde partner van Schiphol, wat zich in 2019 vertaald heeft in een overeenkomst voor maximaal negen jaar om de bestaande infrastructuur van de start- en landingsterreinen te onderhouden. In het voorjaar hebben we groot onderhoud uitgevoerd aan de Zwanenburgbaan waarbij onder andere asfalt, markeringen, verlichting en bekabeling zijn vervangen. Eind 2019 hebben we van Schiphol, naast het onderhoudscontract, opdracht ontvangen voor de verdubbeling van rijbaanstelsel Quebec.

Ook voor vele andere opdrachtgevers hebben we in 2019 een belangrijke bijdrage geleverd aan een efficiënte infrastructuur die mobiliteit van mensen en de verplaatsing van goederen, materialen en energie optimaal faciliteert. Zowel in grotere projecten met landelijk of regionaal belang, als in kleinere projecten die lokaal van betekenis zijn. Voorbeelden daarvan zijn de uitbreiding van het traject A1 Apeldoorn – Azelo, onderhoud en modernisatie van middenspanningsruimtes voor Liander en de tweede fase van de weginfrastructuur Eindhoven Noordwest ten behoeve van de ontsluiting van de stad en de luchthaven.

Over toekomstige stappen voor het project Zuidasdok is het consortium, waarin Heijmans voor 15% participeert, in constructief overleg met de opdrachtgever. Zoals overeengekomen heeft het consortium in 2019 werkzaamheden uitgevoerd die gerelateerd zijn aan de openbaar vervoersterminal (OVT) station Amsterdam Zuid.

Digitale infratoepassingen

Met onze ontwikkeling naar infraprovider wordt ons werk steeds meer digitaal. Een mooi voorbeeld daarvan is de waterweg van Delfzijl naar Lemmer. Een waterverbinding met veel sluisen, bruggen en viaducten, waarvoor wij onderhoud en renovatie realiseren. In één centraal en digitaal systeem brengen wij de monitoring van alle objecten samen en verzamelen wij data. Deze data zorgen ervoor dat we vroegtijdig afwijkingen signaleren die kunnen wijzen op mogelijke problemen. En door de verzamelde data komen we hier ook tot preventief en efficiënt onderhoud: predictive maintenance. Omdat we van alle onderdelen precies weten wanneer ze aan vervanging of onderhoud toe zijn, kunnen we werkzaamheden bundelen en precies op tijd uitvoeren.

Ook de oplevering van de derde kolk van de Beatrixsluis, begin 2019, sluit aan bij onze ambitie een infraprovider te zijn. De onderhoudsperiode van 27 jaar is gestart. We houden de sluis in topconditie op basis van een monitoring dashboard voor onderhoud, beheer en exploitatie van de sluis, inclusief data abonnementsvorm voor onze opdrachtgever.

Een ander voorbeeld is de Koningstunnel in Den Haag, onder het Centraal Station. Deze was toe aan renovatie, waarbij alle installaties vervangen moesten worden. Om de verstoringstijd (het sluiten van de tunnel) zo veel mogelijk te beperken, hebben we samen met partner Siemens eerst het hele project digitaal ingericht en getest met behulp van een digital twin en met gebruik van de echte camera's en sensoren. Zo verkregen we, voordat de


tunnel zelf fysiek werd aangepakt, al een vergunning van de brandweer en goedkeuring van de verkeersveiligheid. Bij de feitelijke bouw kwamen we geen bijzonderheden of onverwachte situaties tegen en de oplevering was vijf weken eerder dan gepland, eind augustus 2019.

Bij veel bouwprojecten begint ons werk met onderzoek van de bodem. Het is opvallend hoe vaak wij op allerlei plaatsen, en zeker in de buurt van bruggen, nog niet-gesprongen explosieven tegenkomen. Bij werkzaamheden aan de A1 bij Deventer hebben we zelfs een deel van een V1 gevonden. Ook op het terrein van Schiphol vinden we nog steeds voorwerpen uit de oorlog. We zijn dan ook blij met een nieuw systeem van bommen-detectie dat wij afgelopen jaar in gebruik hebben genomen. Dat stelt ons in staat om zonder graafwerk voor de opdrachtgever voor aanvang van het werk inzichtelijk te maken of er niet-geëxplodeerde projectielen aanwezig zijn.

Energietransitie en energienet

De overgang van fossiele naar duurzame energie vergt veel van het energienet. Zo zal er meer elektriciteit verbruikt worden en de vraag naar aardgas in de toekomst afnemen. De komende jaren zullen de energienetten daardoor op tal van plekken moeten worden aangepast om de beschikbare capaciteit op orde te houden. Vanuit onze expertise kunnen we hier een waardevolle bijdrage aan leveren. Zo heeft Heijmans in 2019 opdracht ontvangen om voor netbeheerder Liander werkzaamheden te verrichten aan het energienet in de Amsterdamse stadsdelen Centrum en Noord. Daarmee is Heijmans een belangrijke partner in de energietransitie van de hoofdstad voor Liander. Gedurende vier jaar zijn we verantwoordelijk voor onder andere het ontwerp en de uitvoering van werkzaamheden aan het hoofdnet en de huisaansluitingen voor gas- en elektriciteit in Amsterdam-Noord en Amsterdam-Centrum.





Om circulair te werken, moet je anders gaan denken

Voor de transformatie van Vlieggkamp Valkenburg, jarenlang de thuisbasis voor vliegtuigen en helikopters van de marineluchtvaartdienst, tot woon- en werklocatie, ruimde Heijmans alles op. Projectmanager Guido Bosman en zijn team voerden niet alleen zaken af, zij zorgden er ook voor dat zoveel mogelijk werd hergebruikt. Van betongranulaat tot asfalt en van rioolbuizen tot silex: afval kreeg een nieuw leven. "Het zou geweldig zijn als je in de ontwerpfase bedenkt hoe je bepaalde grondstoffen of objecten in toekomst kan hergebruiken. Zet eerst eens de duurzame bril op."

Guido Bosman
projectmanager



Bekijk wat er allemaal is hergebruikt
op heijmans.nl

12

Financiële resultaten

Samenvatting

Het nettoresultaat over geheel 2019 komt uit op € 30 miljoen, een sterke stijging van 50% ten opzichte van 2018 toen € 20 miljoen werd behaald. De omzet was met € 1.600 miljoen licht hoger dan het jaar ervoor (2018: € 1.579 miljoen), hetgeen met name zichtbaar was in de laatste maanden van het jaar. Dit was enerzijds het gevolg van een aantal grote, integrale projecten als de A1 Azelo, European Medicines Agency en New Amsterdam Court House, die hoge productievolumes kenden en niet gehinderd werden door weersomstandigheden. En anderzijds de service-activiteiten van Bouw & Techniek die opnieuw duidelijke groei lieten zien. De utilitaire activiteiten (Services en het utilitaire projectenbedrijf) lieten de sterkste groei zien. Infra en Vastgoed rapporteerden een daling over het hele jaar ten opzichte van 2018, maar in beide bedrijfsstromen waren de volumes in de tweede helft van 2019 hoger dan in de eerste helft van het jaar.

Financiële prestaties bedrijfsstromen in het kort

De woningmarkt wordt gekenmerkt door schaarste en stijgende kosten. Het uitblijven van voldoende nieuwe ontwikkellocaties en de complexiteit bij het binnenstedelijk bouwen leidt tot een disbalans tussen vraag en aanbod. Gedurende het jaar kwam hier de problematiek rondom PAS en PFAS bij. Bij Vastgoed daalde de omzet in 2019 van € 503 miljoen naar € 459 miljoen en liep het aantal verkochte woningen terug met circa 5% naar 2.128 (2018: 2.237). Dit wordt veroorzaakt door een lager aantal woningen in transacties met corporaties en beleggers. De verkopen aan particulieren bleven op peil. Door het opwaartse effect van schaarste op de verkoopprijzen kon Vastgoed de EBITDA marge gelijk houden op 5,7%. De

nieuwe order intake (voor projecten waar start bouw is gegeven) en de pijplijn laten zien dat de markt zeker niet stilvalt, maar dat het tegelijkertijd nog even duurt voordat de woningschaarste ingevuld kan worden. De toegang tot een eigen landbank in combinatie met grote ontwikkelrechten in onder meer Rotterdam Zuid, Feyenoord City en Nieuw Kralingen in Rotterdam, Den Haag Zuidwest en Almere toont aan dat onze vooruitzichten voor de komende jaren goed blijven.

Prima volumes bij Bouw & Techniek zorgden voor goede resultaten op projecten en leidden daarnaast tot een goed dekkingsresultaat, hetgeen een positieve uitwerking had op de marge. Het resultaat werd gedreven door een verdere, beheerste groei en margeverbetering bij Services. In het projectenbedrijf werd een grote prestatie geleverd door het European Medicines Agency tijdig op te leveren binnen de oorspronkelijke, krappe planning.

Bij Infra zijn er grote stappen gemaakt in de projectbeheersing. Gedreven door een aangescherpt risicomanagement en een selectiever aannamebeleid is de opbouw van het orderboek evenwichtiger samengesteld. Dit uit zich in een meer evenwichtige samenstelling van de portefeuille (minder afhankelijkheid van grote, integrale werken), meer voorzichtigheid rondom het inrekenen van kansen bij projecten en een aangescherpte focus op kerncompetenties. Het Infra resultaat werd verder positief beïnvloed door besparingen in de organisatiekosten. De EBITDA-marge van 2,7% is een duidelijke stap in de goede richting op weg naar de streefmarge van 3 tot 4%. De uitkomst van de contractdiscussie rond Zuidasdok zal naar verwachting in 2020 duidelijk worden. Voor het dossier Wintrack II is de verwachting dat de arbitrage niet voor 2021 tot een uitspraak zal leiden.

Resultaat en dividend

Het nettoresultaat ging gepaard met een prima cashflow-ontwikkeling gedurende het jaar. De netto schuld is gedurende 2019 met ruim € 25 miljoen afgenomen. Als gevolg daarvan werd gedurende het jaar nog maar beperkt gebruik gemaakt van de syndicaatslening. De solvabiliteit van Heijmans is de laatste jaren gestegen ondanks de introductie van IFRS 15, IFRS 16 en de buy in van het pensioenfonds, en bedraagt in 2019 25%. Zonder deze effecten zou de solvabiliteit 8% hoger zijn. Met de verlenging van alle materiële financieringsfaciliteiten in de laatste drie jaar, inclusief de dividendherziening van de cumulatief preferente aandelen, is de onderneming robuust gefinancierd. De meest prominente factor in het herstel van balansverhoudingen is het herstel van de voorspelbaarheid en de winstgevendheid, waarbij met name het onderliggende resultaat voor het derde jaar op rij een duidelijke progressie laat zien in de richting van de streefmarges. Tegelijkertijd blijft enige voorzichtigheid geboden, omdat de marges in de bouwsector relatief laag blijven en de impact van de huidige problematiek rondom de stikstofdeposities moeilijk blijft te kwantificeren voor de toekomst. In dat kader blijft Heijmans inzetten op balansversterking in de vorm van winstinhouding. Echter, op basis van de gemaakte progressie in de winstgevendheid en de balansverhoudingen, stelt Heijmans een hervatting van het dividend voor ter hoogte van € 0,28 cent per aandeel, circa 20% van de gerealiseerde nettowinst. Heijmans streeft ernaar om op termijn haar dividendbeleid van 40% te gaan volgen. De werkelijke resultaatsbestemming zal jaarlijks worden geëvalueerd aan de hand van de eigen prestaties en de marktontwikkelingen.

Omzet

De samenstelling van de opbrengsten, uitgesplitst naar de sectoren over 2019, is als volgt:

Opbrengsten in € mln.	2019		2018	Verschil
	incl. IFRS 16	excl. IFRS 16	excl. IFRS 16	
Vastgoed	459	459	503	-9%
Woningbouw	447	447	441	2%
Utiliteit	370	370	285	29%
Bouw & Techniek	817	817	726	
Infra	619	619	654	-5%
Eliminatie	-295	-295	-304	
Totaal opbrengsten	1.600	1.600	1.579	

De omzet is in 2019 licht gestegen tot € 1.600 miljoen (2018: € 1.579 miljoen). Bij de halfjaarcijfers was de omzet nog wat lager dan het jaar ervoor (€ 730 miljoen resp. € 780 miljoen), maar deze achterstand werd in het vierde kwartaal ingelopen. Dit is met name het resultaat van een hogere omzet in de utilitaire activiteiten van Bouw & Techniek.

Bij Vastgoed was een daling in de omzet zichtbaar. In het eerste halfjaar van 2019 speelden met name de beperkte beschikbaarheid van nieuwe locaties een rol, evenals een toenemende complexiteit bij binnenstedelijke ontwikkelingen met een uitdagend speelveld van vele stakeholders. In de tweede helft van het jaar lukte het niet om deze achterstand in te lopen als gevolg van PAS- en PFAS-perikelen en vertraging in gunningstrajecten. Het op peil houden van de 'woningetalage' blijft de grootste uitdaging, want voor woningen in de verkoop blijft het verkoopklimaat overwegend sterk. We zien een toenemend belang om gericht te investeren in nieuwe grondposities, waardoor we kunnen inspelen op de verdere groeivoorzichten in de markt. De laatste jaren zijn veel posities uit de bestaande grondbank tot ontwikkeling gebracht en dit proces zal zich de komende jaren voortzetten. In dat kader is het van belang om nu reeds na te denken over de omzet in de iets verdere toekomst.

De gemiddelde vrij-op-naam prijzen aan particulieren (excl. BTW) bedroegen € 352.000 (2018: € 341.000). Van het totale aantal verkochte woningen van 2.128 werd 58% van de woningen verkocht aan particulieren en 42% aan beleggers en woningcorporaties (2018: 54% aan particulieren en 46% aan beleggers).

De omzet van de woningbouwactiviteiten lag in 2019 licht hoger dan het jaar daarvoor. Opvallend was een duidelijke stijging van het segment 'gestapelde bouw', doordat we relatief veel binnenstedelijke hoogbouw realiseren, waaronder De Schoone Ley in Den Haag, Fenix I en De Cobana op Katendrecht, Rotterdam.

Binnen de utilitaire activiteiten groeide het onderdeel Services, dat zich richt op (installatie)technisch beheer en onderhoud, met ruim 12% van € 196 miljoen naar € 221 miljoen en bestendigde daarmee het groeipatroon van voorgaande jaren. Het Projectenbedrijf steeg eveneens in volume, gedreven door hoge omzetten op met name New Amsterdam Court House en European Medicines Agency. Het Projectenbedrijf maakte circa 45% van de omzet van de utilitaire activiteiten.

Infra liet weliswaar een omzetzijging zien over het hele jaar, maar rekening houdend met de impact van het selectievere aannemebeleid van voorgaande jaren - waardoor de omzet in grote, integrale projecten daalde was deze daling minder hoog dan op voorhand verwacht. Het aandeel van deze grootschalige projecten met een verhoogd risicoprofiel in de totale omzet van Infra is de laatste jaren geleidelijk afgenomen. Het huidige deel in de omzetmix is in lijn met de ambitie voor de komende jaren. Dankzij de evenwichtigere portefeuille is het risicoprofiel van Infra afgenomen. Heijmans zal actief blijven in grootschalige, integrale projecten, waarbij we selectief blijven op risicoprofiel en verdienvermogen.

Onderliggende EBITDA

De onderliggende EBITDA betreft het operationele resultaat voor afschrijvingen inclusief EBITDA joint ventures en exclusief eventuele aanpassingen van de waardering van vastgoed- en grondposities, herstructureringskosten en andere bijzondere posten. In 2019 komt de onderliggende EBITDA uit op € 54 miljoen (2018: € 43 miljoen). De verdeling naar sectoren is als volgt weer te geven:

Onderliggende EBITDA in € mln.	2019		2018
	incl. IFRS 16	excl. IFRS 16	excl. IFRS 16
Vastgoed	26	26	28
Woningbouw	18	12	11
Utiliteit	12	9	5
Bouw & Techniek	30	21	16
Infra	30	17	8
Concern	-8	-9	-9
Totaal onderliggende EBITDA*	78	54	43

* Vanwege afrondingen tellen de bedragen van de sectoren niet op naar het totaal.

Vastgoed en de woningbouwactiviteiten leverden in 2019, evenals het jaar daarvoor, samen de grootste bijdrage aan de onderliggende EBITDA van Heijmans. De omzet van Vastgoed nam iets af in vergelijking met voorgaand jaar, maar Heijmans wist in dit segment haar marge te behouden. Woningbouw draaide een stabiel jaar in volume met een lichte verbetering van het resultaat. Beschikbaarheid en betaalbaarheid van toeleveranciers en mensen zijn in de huidige marktomstandigheden een voornaam aandachtspunt. Goede werkvoorbereiding en tijdige inkoop zijn noodzakelijk om resultaten gedurende de uitvoering op peil te houden, evenals het maken van heldere afspraken over indexering van prijzen bij contractvorming met derden. De druk op de inkoopmarkt verbeterde afgelopen jaar iets, maar in bepaalde segmenten en geografische gebieden blijft schaarste van materialen en personeel aanhouden. Deze schaarste vertaalt zich in de prijsstelling naar klanten. Voor de woonconsument betekent dit dat de betaalbaarheid van woningen verder onder druk komt te staan. We spelen hier op in door focus te houden op efficiency, verdere prefabricage en standaardisatie, faalkostenreductie en kwaliteit.

De groei van de onderliggende EBITDA kwam in 2019 van de utilitaire activiteiten van Bouw & Techniek en van Infra. Bij de utilitaire activiteiten was de margeverbetering zowel zichtbaar in het Projectenbedrijf als in Services. Waar de projectresultaten op een prima niveau bleven, was de margegroei - naast positieve projectresultaten - met name het gevolg van een forse verbetering van de dekkingsresultaten naar aanleiding van de omzetgroei. Bij zowel Infra als Bouw & Techniek is de afgelopen jaren zwaar ingezet op interne verbeterprogramma's, gericht op het verbeteren van de financiële performance en de voorspelbaarheid van projecten. Het meer 'in control' krijgen van grote, integrale projecten is een duidelijk speerpunt van de laatste jaren dat zijn vruchten begint af te werpen. Nadat vorig jaar beide bedrijfsactiviteiten weer winstgevend werden, groeide de marge dit jaar bij Infra en Bouw & Techniek door naar 2-3%. Daarmee is Heijmans goed op weg naar de streefmarge van 3-4%.

Het versterkte risicomanagement heeft geleid tot een selectiever aannamebeleid. En als gevolg daarvan een gewijzigde omzetmix, waarbij sterker is ingezet op regionale activiteiten en beheer & onderhoud / asset management opdrachten. Design en build opdrachten rekent Heijmans nog steeds tot haar kernactiviteiten, mits deze opdrachten passen binnen de kerncompetenties, de risico's beheersbaar zijn en er sprake is van een gezond verdienenvermogen. De bouwsector blijft een sector waar het overall marge potentieel in grote mate bepaald wordt door 'operational excellence', ofwel het uitblijven van materiële projectverliezen.

NB.

Als gevolg van de introductie van IFRS 16 'Leases' heeft binnen het operationele resultaat (gerapporteerde EBITDA) een verschuiving plaatsgevonden van operationele kosten naar afschrijvingen. Daarnaast is een deel van de operationele kosten verschoven naar de financiële lasten. Als gevolg daarvan neemt de onderliggende EBITDA toe. Op EBIT-niveau zijn deze effecten nauwelijks zichtbaar (zie ook paragraaf 5.3 van de jaarrekening).

Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat (EBIT) over 2019 komt uit op € 29 miljoen (2018: € 23 miljoen). Het operationeel resultaat werd beïnvloed door beperkte herstructureringskosten, de afwaardering van enkele vastgoed- en grondposities en een eenmalige bate als gevolg van de verkoop van enkele grindgroeves die waren ondergebracht in Sanders & Geraedts B.V. De opbouw van het operationeel resultaat is als volgt:

Operationeel resultaat in € mln.	2019		2018
	incl. IFRS 16	excl. IFRS 16	excl. IFRS 16
Onderliggende EBITDA	78	54	43
Correctie EBITDA joint ventures	-8	-8	-6
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-5	-5	-6
Herstructureringskosten	-3	-3	-1
Grondsanereringen	-1	-1	-
Resultaat desinvesteringen	1	1	0
Vrijval indexatie pensioen	-	-	5
EBITDA	62	38	35
Afschrijving/amortisatie	-33	-10	-12
Operationeel resultaat	29	28	23

Bijzondere afwaardering

Heijmans beoordeelt de vastgoed- en grondposities periodiek op basis van de geldende verslaggevingsregels. Dit heeft in 2019 geleid tot € 5 miljoen aan waarde-aanpassingen.

Herstructureringskosten

Als gevolg van beperkte organisatieaanpassingen, bedragen de herstructureringskosten in 2019 € 3 miljoen (2018: € 1 miljoen). Deze kosten relateerden primair aan Bouw & Techniek, waar het kwalitatieve aanpassingen betrof, en bij Infra relateerden de kosten met name aan de terugval in omzet.

Boekresultaten verkopen

In 2019 heeft Heijmans Infra de grindgroeves die ondergebracht waren in dochtermaatschappij Sanders & Geraedts in delen verkocht, omdat Heijmans deze niet langer tot haar kernactiviteiten rekent. De totale opbrengst was € 4 miljoen, waarop een boekresultaat werd behaald van ruim € 1 miljoen. Hier tegenover stond een kostenpost van vergelijkbare omvang die betrekking had op de sanering van eerder verkochte bedrijfsterreinen.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn als volgt samengesteld:

Financiële baten en lasten in € mln.	2019		2018	Verschil
	incl. IFRS 16	excl. IFRS 16	excl. IFRS 16	
<i>Rentebaten</i>	1	1	1	
Financiële baten	1	1	1	0
<i>Herwaardering lening</i>	-	-	-	
<i>Overige rentelasten</i>	-8	-6	-11	
Rentelasten	-8	-6	-11	5
Saldo	-7	-5	-10	5
Geactiveerde rente	2	2	2	0
Financiële baten en lasten	-5	-3	-8	5

Het saldo van financiële baten en lasten is in 2019 verbeterd naar € 5 miljoen negatief (2018: € 8 miljoen negatief) en is met name toe te schrijven aan de inperking van de rentelasten. Deze zijn het gevolg van de verbeterde financieringsvoorwaarden uit voorgaande jaren in combinatie met een substantieel lager schuldgebruik. Zo verbeterde de rentemarge op de syndicaatslening op basis van een verbeterde score op de financiële convenanten van 3,00% naar 2,25%, en resulteerde de dividendherziening van de cumulatief preferente aandelen in een verbeterde coupon van 7,90% naar 7,21%. Ook daalde het gemiddeld gebruik onder de syndicaatslening van € 45 miljoen naar € 14 miljoen. Deze afname is enerzijds het gevolg van resultaatsverbetering en anderzijds van efficiënt werkkapitaalbeheer. In dat kader speelde het afnemen van cash saldi in combinaties een rol, waardoor Heijmans de beschikbare cash efficiënter kan aanwenden en als gevolg daarvan in mindere mate een beroep hoeft te doen op financieringsfaciliteiten. In 2019 werden de herfinancieringskosten die verband hielden met de financiële herstructurering in 2016 / 2017 volledig afgeschreven. Daardoor daalde de post afschrijvingskosten van gekapitaliseerde financieringskosten substantieel van € 3,9 miljoen naar € 0,3 miljoen.

Daarnaast zijn in 2019 rentelasten voor leaseverplichtingen opgenomen vanwege het toepassen van IFRS 16 'Leases'. Voor een nadere toelichting op de gevolgen van IFRS 16, zie paragraaf 3.1 in hoofdstuk 5 'Waarderingsgrondslagen' van de jaarrekening.

Winstbelastingen

De effectieve belastingdruk over 2019 bedraagt 13,8% (2018: 0%). De effectieve belastingdruk wordt negatief beïnvloed door de niet-afrekbare rentelasten op de cumulatief preferente financieringsaandelen B en de niet-afrekbare gemengde kosten. De effectieve belastingdruk wordt positief beïnvloed door de vrijgestelde deelnemingsresultaten en het aanwenden van niet-gewaardeerde verliezen.

Vermogen en financiering

De verkorte balans per 31 december op basis van geïnvesteerd vermogen is als volgt weer te geven:

Verkorte balans in € mln.	2019		2018	Verschil
	incl. IFRS 16	excl. IFRS 16	excl. IFRS 16	
Vaste activa	330	245	253	-8
Werkkapitaal	-93	-93	-98	5
Geïnvesteerd vermogen	237	152	155	-3
Eigen vermogen	178	179	149	30
Voorzieningen lang	29	29	37	-8
Netto rentedragende schulden	30	-56	-31	-25
Financiering	237	152	155	-3

Geïnvesteerd vermogen: vaste activa

De samenstelling van de vaste activa op hoofdlijnen is als volgt:

Vaste activa in € mln.	2019		2018	Verschil
	incl. IFRS 16	excl. IFRS 16	excl. IFRS 16	
Materiële vaste activa	42	42	44	-2
Gebruikersrechten geleasede activa	85	-	-	-
Immateriële activa	76	76	78	-2
Overige vaste activa	127	127	131	-4
Boekwaarde vaste activa	330	245	253	-8

De materiële vaste activa betreffen hoofdzakelijk bedrijfsgebouwen en terreinen, machines, installaties, groot materieel en overige vaste bedrijfsmiddelen. In het verslagjaar bedroegen de investeringen € 11 miljoen (2018: € 8 miljoen). De overige vaste activa betreffen voor het merendeel deelnemingswaardes van joint ventures waarin Heijmans participeert. De vaste activa zijn met de introductie van IFRS 16 verhoogd, doordat de gebruiksrechten van leases sinds 1 januari 2019 op de balans moeten worden verantwoord. Zie voor een verdere toelichting hierop de accounting grondslagen in paragraaf 5.3 van de jaarrekening.

Geïnvesteed vermogen: werkkapitaal

Het werkkapitaal kwam ultimo 2019 uit op +/- € 93 miljoen (2018: +/- € 98 miljoen). De samenstelling van het werkkapitaal is op hoofdlijnen als volgt:

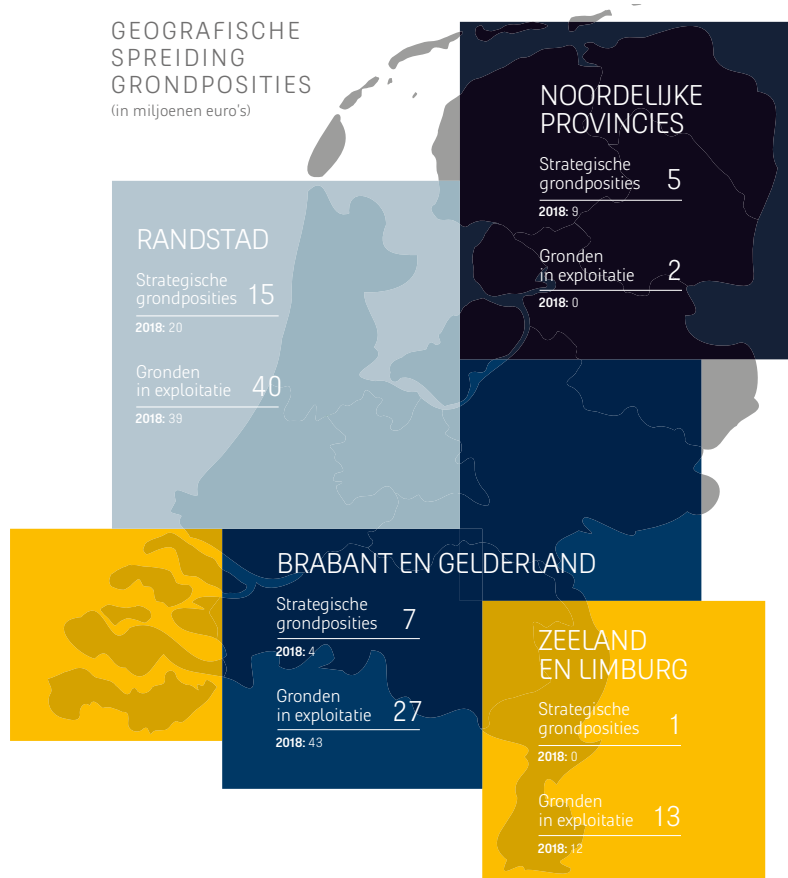
Werkkapitaal in € mln.	2019		2018	Verschil
	incl. IFRS 16	excl. IFRS 16	excl. IFRS 16	
Strategische grondposities	110	110	127	-17
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	85	85	69	16
Overige voorraden	10	10	11	-1
Onderhanden werken	-100	-100	-91	-8
Handels- en overige kortlopende vorderingen	185	185	176	9
Handels- en overige kortlopende schulden	-383	-383	-390	6
Werkkapitaal	-93	-93	-98	5

Hoewel het werkkapitaal gedurende het jaar behoorlijke fluctuaties vertoont, is Heijmans er de afgelopen jaren in geslaagd om haar activiteiten en de daarmee samenhangende impact op het werkkapitaal minder seizoensafhankelijk te maken. De werkkapitaalbehoefte is in hoge mate projectspecifiek en gerelateerd aan betaalschema's van opdrachtgevers. De seizoensinvloeden in de bouwsector worden verklaard door hogere activiteitsniveaus in het tweede en vierde kwartaal, alsmede een verhoogd niveau van notariële transporten en claim settlements/afwikkeling meerwerken voor balansdata. Hogere werkkapitaalvereisten gedurende het jaar leiden tot een hoger kapitaalbeslag, dat indien nodig door Heijmans wordt ingevuld door gebruik te maken van een 'Revolving Credit Facility', die ultimo 2019 ongebruikt was. In tegenstelling tot eerdere jaren was deze faciliteit ook gedurende het jaar op meerdere momenten ongebruikt, wat naar verwachting ook in 2020 het geval zal zijn.

Voorraadpositie vastgoedontwikkeling

De totale voorraadpositie van Vastgoed steeg licht in 2019. Dit was het gevolg van een toename van de post 'eigen ontwikkeling' (woningen in aanbouw) van € 24 miljoen naar € 45 miljoen. De strategische grondposities daalden licht van € 32 miljoen naar € 28 miljoen. Bij gronden in exploitatie (van € 94 miljoen naar € 82 miljoen) zette ook een daling door. Los van de voorraadpositie heeft Heijmans Vastgoed diverse grondrechten, dan wel nieuwe grondposities, onder te verdelen in voorwaardelijke en onvoorwaardelijke verplichtingen toegevoegd aan haar portefeuille. Als gevolg van de overheveling van diverse posities naar 'eigen ontwikkeling' daalde deze post van € 159 miljoen naar € 144 miljoen, waarvan € 26 miljoen aan onvoorwaardelijke verplichtingen. Het overgrote deel van de voorwaardelijke verplichtingen heeft bij materialisatie slechts een beperkte cash impact. Het betreft met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een verleende bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage. Gedurende 2019 werden diverse grondrechten uit eerdere jaren uitgeoefend en tot ontwikkeling gebracht. Duineveld in Noordwijkerhout en Energiekwartier in Den Haag zijn hier belangrijke posities in.

De onderverdeling in typologie grondposities is als volgt:



Financiering: eigen vermogen

Het eigen vermogen is in het verslagjaar met € 29 miljoen toegenomen. Naast de toevoeging van de gerealiseerde nettowinst van € 30 miljoen aan de reserves, nam het eigen vermogen met in totaal € 1 miljoen af als gevolg van beperkte aanpassingen van hedge waarderingen en actuariële resultaten die rechtstreeks door het eigen vermogen worden geboekt. De samenstelling van de wijzigingen in het eigen vermogen is in hoofdlijnen als volgt weer te geven:

Wijziging eigen vermogen in € mln.	2019 incl. IFRS 16	2018 excl. IFRS 16	Vershil
Resultaat na belastingen	30	20	11
Veranderingen in pensioenwaardering	-2	-37	35
Belastingeffect resultaten verwerkt in eigen vermogen	1	6	-5
Aanpassing IFRS 15	0	-2	2
Wijziging in eigen vermogen	29	-13	43

De solvabiliteit op basis van het garantievermogen, zijnde het eigen vermogen plus het uitstaande cumulatief preferente aandelenvermogen, komt ultimo 2019 uit op 25% (2018 op basis van vergelijkende cijfers: 22,7%). De mutatie van het garantievermogen was gelijk aan de mutatie van het eigen vermogen, doordat het uitstaande kapitaal cumulatief preferente aandelen B niet wijzigde. Het balanstotaal is € 898 miljoen waarin € 85 miljoen met betrekking tot geactiveerde leases is opgenomen naar aanleiding van IFRS 16. De invoering van IFRS 16 heeft de balans sterk beïnvloed, omdat voorheen als operationele leases en huren aangeduide overeenkomsten een 'off balance' karakter hadden. Aan de actiefzijde van de balans verschijnt de post 'Gebruiksrechten leases' en aan de creditzijde de post 'Verplichtingen leases' met een vergelijkbare omvang. Omdat deze posten aanzienlijk zijn, zijn deze afzonderlijk op de balans weergegeven. Binnen het operationeel resultaat heeft een verschuiving plaatsgevonden van operationele kosten naar afschrijvingen. Daarnaast verschuift een deel van de operationele kosten naar de financiële lasten. Ultimo 2019 heeft deze introductie geleid tot een balansverlenging van € 86 miljoen, waardoor de impact op de solvabiliteit ruim 2%-punt was.

In voorgaande jaren is bewust ingezet op het verbeteren van de balansverhoudingen, waardoor besloten werd om het resultaat volledig te bestemmen aan de reserves. Over 2019 stelt Heijmans voor om € 0,28 per aandeel van de winst te bestemmen in de vorm van keuzedividend. Hiermee wordt het dividend hervat op een pay out ratio van circa 20%.

Bedragen in € mln.	2019		2018	Vershil
	incl. IFRS 16	excl. IFRS 16	excl. IFRS 16	
Eigen vermogen	178	179	149	29
Cumulatief preferente aandelen	45	45	45	0
Garantievermogen	223	223	194	29
Totaal activa	898	813	776	
Solvabiliteit	25%	27%	25%	

Financiering: netto rentedragende schulden

De netto kaspositie (excl. IFR 16) is ultimo 2019 € 56 miljoen (2018: € 31 miljoen). Na toepassing IFRS 16 bedraagt de netto schuld € 30 miljoen (2018: € 49 miljoen). Behoudens de cumulatief preferente aandelen B en enkele project-financieringen maakte Heijmans ultimo 2019 nagenoeg geen gebruik van leningen.

De zogenaamde recourse netto kaspositie (zie paragraaf 6.21 van de jaarrekening voor toelichting), waarop ook de afspraken met financiers zijn gebaseerd, komt per jaareinde 2019 uit op € 123 miljoen (2018: € 88 miljoen). Deze toename van € 35 miljoen is hoger dan de verbetering van de netto schuldpositie, doordat de kas saldi in niet meegeconsolideerde joint ventures (die voor de convenanten wel meetellen) aan het eind van het jaar relatief hoog waren.

Rentedragende schuld in € mln.	2019		2018	Vershil
	incl. IFRS 16	excl. IFRS 16	excl. IFRS 16	
Langlopend	115	50	52	-2
Kortlopend	24	3	6	-3
Bruto schuld	139	53	58	-5
Liquide middelen	-109	-109	-89	-20
Netto schuld	30	-56	-31	-25

Syndicaatslening

De voorwaarden van de syndicaatslening zijn gedurende 2019 ongewijzigd gebleven. Met het bankensyndicaat, bestaande uit ABN Amro, ING en Rabobank, zijn onder meer de volgende afspraken van toepassing:

- De overeenkomst kent een einddatum medio 2022.
- Het totale commitment van de faciliteit is € 121 miljoen.
- De rentemarge is afhankelijk van de performance op de financiële convenanten en bedraagt momenteel – en naar verwachting gedurende heel 2020 – 2,25%. Op basis van nadere prestatie-afspraken kan deze verbeteren tot 1,65%.
- Met de banken zijn diverse zekerheden overeengekomen. Het betreft de verpanding van de bankrekeningen (100%), de intellectueel eigendomsrechten, de vorderingen, het materieel, de verpanding van de verkoopopbrengsten van de desinvesteringen, alsmede een eerste recht van hypotheek op grondposities met een totale boekwaarde ultimo 2019 van circa € 55 miljoen.

Qua financiële convenanten gelden de volgende afspraken:

- De Interest Cover Ratio dient ieder kwartaal getoetst te worden op een niveau van minimaal 4.
- De Leverage Ratio dient halfjaarlijks getoetst te worden op een niveau van maximaal 3.
- De Average Leverage Ratio dient ieder kwartaal getoetst te worden op een niveau van maximaal 1.
- De Solvency Ratio wordt ieder jaareind getoetst, waarbij het Garantievermogen tenminste 20% van het balanstotaal moet zijn in 2019 en tenminste 22,5% in de jaren daarna. De recente impact van IFRS 15 en 16 mogen op deze berekening worden gecorrigeerd.

Aan de convenanten werd gedurende 2019 ruimschoots voldaan. Voor nadere toelichting op de score op de convenanten: zie paragraaf 6.21, waar een uitsplitsing van de berekeningswijze is gegeven, alsmede de vergelijkende cijfers.

Cumulatief preferente aandelen B

Heijmans N.V. maakt in haar financieringsstructuur gebruik van € 45,1 miljoen aan cumulatief preferente financieringsaandelen B, die geplaatst zijn bij Beleggingsfonds de Zonnewijser en Nationale-Nederlanden Levensverzekering Maatschappij N.V.

Iedere vijf jaar dient er conform de overeenkomst met de cumulatief preferente aandeelhouders een dividendherziening plaats te vinden. Met ingang van 1 januari 2019 is het jaarlijkse dividend, te betalen achteraf bij vaststelling tijdens de AVA, 7,21% van de hoofdsom.

Op de cumulatief preferente financieringsaandelen B is slechts aflossing van toepassing in de volgende gevallen:

- Zodra Heijmans dividenduitkering op normale aandelen hervat, wordt de helft van het bedrag dat op normale aandelen wordt uitgekeerd als terugbetaling van agioreserve afgelost op de cumulatief preferente financieringsaandelen B.
- Heijmans zal de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) ieder jaar verzoeken om de raad van bestuur van Heijmans te mandateren tot de uitgifte van maximaal 10% van het uitstaande (normale) aandelenkapitaal, zoals de laatste jaren ook is geschied. Op basis van dit mandaat zal Heijmans de verschuldigde dividendcoupon uitkeren in de vorm van reguliere aandelen tegen marktprijs, waarbij de cash besparing wordt aangewend om af te lossen op het uitstaande kapitaal van de cumulatief preferente aandelen B. Dit aflossingselement gaat derhalve niet ten koste van het garantievermogen en heeft daarmee geen netto cash impact. Als voorbeeld: indien de emissie zou plaatsvinden tegen de slotkoers van 2019 van € 7,50 dan zou het gaan om de uitgifte van afgerond 2% van het aandelenkapitaal in 2020.
- Zodra de solvabiliteit op basis van het garantievermogen groter is dan 30% (zoals gerapporteerd in het jaarverslag over ieder toekomstig jaar) en Heijmans in dat jaar tot dividenduitkering overgaat, vindt een extra aflossing plaats in de vorm van een terugbetaling op gestorte agioreserve van de cumulatief preferente aandelen B ter hoogte van het verschuldigde dividend van het voorgaande jaar.

In het geval het totaal van de aflossingen ertoe leidt dat het uitstaand kapitaal van de cumulatief preferente aandelen B halveert (kleiner wordt dan € 22.550.000), dan treedt automatisch een korting op van het dividend van 100 basispunten, ofwel, een verlaging van de dividendcoupon naar 6,21%.

In geval van aflossingen als hiervoor benoemd, wordt ieder jaar op 30 juni de stemverhouding van de cumulatief preferente aandelen B herzien pro rata de impact op de kapitaalverhoudingen.



Renovatie wijk Vinkhuizen, Groningen

Op basis van het voorgaande en op voorwaarde dat de AVA instemt met het dividendvoorstel en het emissiemandaat, is het de verwachting dat de cumulatief preferente aandelen B met € 6,3 miljoen zullen afnemen, waarvan € 3,3 miljoen ten gevolge van de aflossing vanuit het emissiemandaat en € 3,0 miljoen ten gevolge van 50% van het dividendvoorstel van € 0,28 per aandeel.

Kasstroom

Het verkorte kasstroomoverzicht, gebaseerd op de indirecte methode, is als volgt:

Kasstroom in € mln.	2019		2018	
	incl. IFRS 16	excl. IFRS 16	excl. IFRS 16	Vershil
EBITDA - onderliggend	78	54	43	
Herstructureringsuitgaven	-3	-3	-3	
Betalde/ontvangen rente	-7	-5	-5	
Betalde winstbelastingen	-	-	-	
Mutatie werkkapitaal en overig	-26	-25	-8	
Kasstroom uit operaties	42	21	27	
Verkoop/aankoop deelnemingen	-	-	-	
Investerings in materiële vaste activa	-11	-11	-8	
Investerings in immateriële activa	0	0	-1	
Verkoop van materiële vaste activa	8	8	1	
Verstrekt kapitaal en leningen aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	7	7	-2	
Investeringskasstroom	4	4	-10	
Betaald dividend	0	0	0	
Aanpassing IFRS 16	-107	0	0	
Mutatie netto schuld	-61	25	17	8

Orderportefeuille

De orderportefeuille voor geheel Heijmans bedraagt ultimo 2019 € 2.124 miljoen, hoger dan de € 2.014 miljoen ultimo 2018. In het vierde kwartaal bleef de orderportefeuille op niveau. Gegeven het selectief aannamebeleid de laatste jaren en de impact van de PAS- en PFAS-problematiek op het huidige tendervolume, staat Heijmans met de huidige orderportefeuille goed gesteld voor 2020. Richting 2021 zien we een toegenomen onzekerheid als gevolg van PAS en PFAS. Politieke besluitvorming rond nieuwe richtlijnen en herstelmaatregelen op dit gebied zijn dan ook op korte termijn noodzakelijk. Ook mogen regionale en centrale overheden geen verdere vertraging ondervinden in de opstart van nieuwe projecten. Zonder voortvarende besluitvorming is het niet uitgesloten dat nieuwe projecten vertragen, wat met name voor Infra een risico voor onderbezetting is.

Orderportefeuille in € mln.	31-12-2019	30-06-2019	31-12-2018
Vastgoed	454	451	435
<i>Woningbouw</i>	<i>506</i>	<i>493</i>	<i>508</i>
<i>Utiliteit</i>	<i>762</i>	<i>731</i>	<i>694</i>
Bouw & Techniek	1.268	1.224	1.202
Infra	791	773	766
Eliminatie	-389	-357	-389
Orderportefeuille	2.124	2.091	2.014

In de woningmarkt gerelateerde activiteiten voorzien we beperkte vertragingen rondom vergunningen in het kader van de PAS- en PFAS-problematiek. In sommige gevallen heeft dat wel tot lichte aanpassingen in het ontwerp of de gekozen bouwmethodiek geleid, maar desondanks blijft het orderboek op een goed niveau. De orderportefeuille bij Vastgoed vertoonde in de tweede helft van het jaar dan ook een lichte groei. Ook bij Bouw & Techniek was sprake van een verdere groei van het orderboek, zowel bij de woningbouw- als de utilitaire activiteiten. Bij Infra was het orderboek ongeveer gelijk aan het niveau van vorig jaar.

Outlook

Heijmans verwacht dat de omzet en het onderliggende resultaat voor 2020 op een vergelijkbaar niveau uitkomen als in 2019. Voor dit jaar voorziet Heijmans een stabilisering van de omzet. Enerzijds is de orderportefeuille goed gevuld, anderzijds blijft er onzekerheid door de stikstofproblematiek, met name op de inframarkt. Hierdoor stabiliseert de omzetontwikkeling naar verwachting. Wanneer tenders op de inframarkt achterblijven, verwacht Heijmans dat haar infra activiteiten richting 2021 mogelijk worden geraakt. Desondanks ziet Heijmans 2020 met vertrouwen tegemoet. Met de enorme verduurzamingsopgave en het oplopende woningtekort, gecombineerd met macro-economische factoren als een historisch lage rente en lage werkloosheid, blijven de fundamenten voor onze sector sterk. Daarom blijven wij dan ook positief gestemd over de lange termijn vooruitzichten.

IMPACT



De Hooge Riet,
Ermelo



13

Sustainable Development Goals

De Verenigde Naties hebben in 2015 zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) en 169 subdoelen geformuleerd die een einde moeten maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering in 2030. Deze doelen vormen de internationale agenda voor duurzame ontwikkeling en worden omarmd door overheden, bedrijven, NGO's en kennisinstellingen. Met onze missie en met onze activiteiten dragen wij actief bij aan het bereiken van deze doelen en tal van subdoelen.

Heijmans heeft in 2018 een impactanalyse van de SDG's gemaakt om te kijken welke het meest relevant zijn voor de organisatie om daar vervolgens ook op te kunnen sturen. De impactanalyse is uitgevoerd op alle zeventien SDG's en 169 subdoelen. Daarbij is gekeken naar twee criteria:

- **Bijdrage:** levert Heijmans via bedrijfsvoering, activiteiten en/of investeringen een (positieve of negatieve) bijdrage aan dit subdoel?
- **Potentieel:** heeft Heijmans veel, gemiddeld, beperkt of geen potentieel om impact te realiseren op dit subdoel?

De verschillende doelen zijn besproken en gescoord. De uitkomsten zijn vervolgens voorgelegd aan een panel van experts en senior management binnen de organisatie. De volgende ontwikkelstap is om de koppeling tussen de subdoelen en resultaten van Heijmans expliciet te maken en daarmee de impact op de SDG's te laten zien.



De top SDG's voor Heijmans in volgorde van belangrijkheid:

1. SDG 9. Industrie, innovatie en infrastructuur
2. SDG 12. Verantwoorde consumptie en productie
3. SDG 8. Waardig werk en economische groei
4. SDG 11. Duurzame steden en gemeenschappen
5. SDG 7. Betaalbare en duurzame energie

Betaalbaar wonen voor iedereen

Starters en middeninkomens kunnen in de stad bijna geen betaalbare woning meer krijgen. Samen met vastgoedbelegger Vesteda vat Heijmans de koe bij de horens. In het Utrechtse Kanaleneiland leverde het duo pas De Staatsmannen op, vier appartementengebouwen met vrije sector-huurwoningen. Daarbinnen zijn 55 zogenaamde friends-woningen gerealiseerd. "Daar kunnen starters én ouderen plezierig in wonen. Zo creëer je diversiteit", vertelt Pieter. "Zo maak je een mooi stukje stad", vult Oscar aan.

Pieter Knauff, directeur Acquisitions van Vesteda
Oscar Higler, ontwikkelaar Heijmans



Loop mee langs de Staatsmannen
via [heijmans.nl](https://www.heijmans.nl)





BORGING

Fort Prins Frederik,
Ooltgensplaat



14

Corporate governance

14.1 Verslag van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft kennis genomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2019. De jaarrekening is door EY (Ernst & Young Accountants LLP) gecontroleerd en op 20 februari 2020 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de bijlagen van dit jaarverslag, bijlage 16.4 'Controleverklaring van de onafhankelijke accountant'. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2019 vast te stellen en decharge te verlenen aan de leden van de raad van bestuur. Wij stemmen in met het voorstel van de raad van bestuur om een dividend uit te keren van € 0,28 per (certificaat van) gewone aandeel.

Positie en belangrijke ontwikkelingen 2019

Rol en bevoegdheden raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de Vennootschap en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad ter zijde. Hierbij richt de raad van commissarissen zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de Vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de Vennootschap betrokkenen af. De raad van commissarissen weegt daarbij ook de

voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. In de Statuten Heijmans N.V. en het Reglement raad van commissarissen Heijmans N.V. zijn regels opgenomen ten aanzien van de wijze van vergaderen en besluitvorming. Beide documenten zijn te vinden op de website van Heijmans N.V. in de rubriek 'corporate governance: codes, statuten en reglementen'.

Deelgebieden toezicht

Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur heeft onder meer betrekking op de wijze waarop het bestuur de strategie, gericht op waardecreatie, uitvoert, op de realisatie van doelstellingen, de risico's verbonden aan ondernemingsactiviteiten, opzet en werking van interne risicobeheersings- en controle-systemen, het proces van financiële verslaglegging, naleving van wet- en regelgeving, de verhouding met aandeelhouders – zie daarvoor onder meer hoofdstuk 14 paragraaf, 14.2 'Corporate Governance' van het bestuursverslag – op de activiteiten van de raad van bestuur ter zake de cultuur binnen de onderneming, op de werking van meldingsprocedure ter zake misstanden en onregelmatigheden, en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Accenten en activiteiten in 2019

Resultaatontwikkeling

In 2019 heeft de raad van bestuur onverminderd verder gebouwd aan de basis die in voorgaande jaren is gelegd voor schuldreductie en verbetering van vermogensverhoudingen. De raad van commissarissen heeft de inspanningen van de raad van bestuur gevolgd, en heeft het bestuur daarbij ondersteund. Voorts heeft de raad van commissarissen voortdurend aandacht voor 'focus, discipline en excellence'. Ook het 'marge boven volume beleid', voortdurende verdere professionalisering van de organisatie en verbetering van de interne processen zijn uitgebreid aan de orde gekomen in de vergaderingen. Met de raad van commissarissen is veelvuldig ruggenspraak gehouden over het terugbrengen van het risicoprofiel van een aantal grote projecten.

Financiering

In mei 2018 zijn de financieringsafspraken verlengd tot 1 juli 2022. De faciliteit is teruggebracht tot € 144 miljoen en wordt stapsgewijs verder afgebouwd naar € 121 miljoen. De rentemarge en een aantal convenanten is positief aangepast. De raad van commissarissen heeft veelvuldig met de raad van bestuur overlegd over het verloop van de resultaten in relatie tot de eisen die gelden ten aanzien van de financiering.

Strategie

In 2018 is de strategie tegen het licht gehouden en heeft de raad van bestuur intensief, samen met de raad van commissarissen, gewerkt aan een herijking waarbij een visie voor de komende vijf jaar is ontwikkeld. Daarin zijn drie pijlers richtinggevend: 'Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen', met daarin acht speerpunten. In 2019 is gewerkt aan de verdere operationalisering van de strategie en zijn de speerpunten verder ingevuld en zijn KPI's ontwikkeld om de voortgang op al deze gebieden te monitoren. De raad van commissarissen houdt zicht op de implementatie van de strategie en verschillende thema's van de strategie zijn in elke vergadering met de raad van bestuur onderwerp van gesprek. Voorts heeft de raad van commissarissen kennisgenomen van de voortgang op het gebied van onder meer veiligheid, compliance & risk, vernieuwing en innovatie, onder andere door presentaties door kennisdragers tijdens vergaderingen met de raad van commissarissen en raad van bestuur.

Corporate governance

De raad van commissarissen is op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen op het gebied van corporate governance, onder andere over de Corporate Governance Code en relevante regelgeving zoals de Herziane Aandeelhoudersrichtlijn (SRD II). Voor meer informatie wordt verwezen naar hoofdstuk 14 paragraaf, 14.2 'Corporate Governance' van het bestuursverslag.

Vergaderfrequentie en aanwezigheid

In 2019 hebben zeven reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen met de raad van bestuur plaatsgevonden. Deze vergaderingen werden voorafgegaan door intern beraad van de raad van commissarissen. Daarnaast hebben drie vergaderingen plaats gevonden in de vorm van conference calls. Voor een tweetal vergaderingen gold dat mevrouw Boumeester afwezig was. Zij heeft van de mogelijkheid gebruik gemaakt om de agendapunten vooraf met de voorzitter te bespreken en is zo in de gelegenheid geweest haar standpunten naar voren te brengen. Bij de vergaderingen van de Remuneratiecommissie en van de Selectie- en benoemingscommissie waren alle leden aanwezig of is vooraf telefonisch overleg geweest. Bij de vergaderingen van de Auditcommissie waren alle leden aanwezig.

De raad van commissarissen heeft tijdens de vergadering in juni 2019 het project EMA (European Medicines Agency) in Amsterdam bezocht. Voorafgaand aan de vergadering heeft de projectleiding een uitgebreide presentatie over dit project verzorgd. In november 2019 heeft de raad van commissarissen samen met de raad

van bestuur en de bestuursleden van Stichting Administratiekantoor Heijmans en Stichting Preferente Aandelen Heijmans het project HAGA in Den Haag bezocht. Voorafgaand aan de rondgang over de bouwplaats heeft de projectleiding een uitgebreide toelichting verzorgd. Tevens hebben commissarissen een aantal individuele projectbezoeken aan project NACH (New Amsterdam Court House) en EMA afgelegd.

De externe accountant van de Vennootschap is aanwezig geweest tijdens de vergadering waarin de jaarrekening 2018 is besproken. De raad van commissarissen is een aantal keren per jaar vertegenwoordigd in de overlegvergadering van de Ondernemingsraad. Afhankelijk van specifieke taakgebieden van commissarissen vindt er regelmatig overleg plaats met leden van de raad van bestuur. Dat geldt in het bijzonder voor de voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitters van de commissies, te weten de selectie- en benoemingscommissie, de audit- en remuneratiecommissie.

Besluitvorming

In 2019 hadden belangrijke besluiten van de raad van commissarissen onder meer betrekking op:

- Goedkeuring van de strategie;
- Goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot vaststelling en wijziging van de operationele en financiële doelstellingen van de Vennootschap;
- Goedkeuring van het businessplan en budget 2019 Heijmans N.V. waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid zijn verwoord;
- Goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur ten aanzien van de resultaatbestemming Heijmans N.V. met betrekking tot het boekjaar 2018;
- Goedkeuring van de uitwerking van de criteria voor de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur;
- Het besluit om het remuneratiebeleid van de raad van bestuur te herzien, mede in het licht van de Herziene Aandeelhoudersrichtlijn;
- Het besluit om mevrouw J.W.M. Knappe-Vosmer tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2020 voor te dragen als commissaris;
- Vaststelling van de Profielschets raad van commissarissen na consultatie van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Bestuur

De raad van bestuur bestaat uit twee leden. Hun aandachtsgebieden zijn als volgt:

- De heer A.G.J. (Ton) Hillen, CEO: Algemene zaken, Vastgoed, Bouw & Techniek, Infra, Duurzaamheid, HR & Management Development, Inkoop en Innovatie.
- De heer J.G. (Hans) Janssen, CFO: Finance & Tax, Riskoffice, Investor relations, ICT, Juridische Zaken, PR & Communicatie, Pensioen, Facilitair Bedrijf.

Zelfevaluatie raad van commissarissen

Eén van de uitgangspunten van de Nederlandse Corporate Governance code luidt dat de raad van commissarissen collectief verantwoordelijk is voor zijn eigen functioneren en noemt de zelfevaluatie als 'best practice'. De raad van commissarissen heeft in 2018 met ondersteuning van een externe partij de verbeterstappen die in 2017 zijn benoemd, geëvalueerd. Toen is vastgesteld dat de verbeterpunten goed zijn aangepakt en dat deze stevig zijn verankerd in de interactie binnen de raad van commissarissen en met de raad van bestuur. In 2019 heeft de raad van commissarissen, samen met de raad van bestuur, veel aandacht gegeven aan het laten bekijken van de verbeterpunten. Bij de evaluatie over 2019 heeft de raad van commissarissen met tevredenheid vastgesteld dat dit het geval is.

Diversiteit

De samenstelling van Heijmans' raad van commissarissen wordt gekenmerkt door diversiteit naar geslacht, achtergrond en ervaring. De inspanningsverplichting op grond van de Wet Bestuur en Toezicht is gericht op een streefpercentage van ten minste 30% vrouwen en tenminste 30% mannen voor de raad van commissarissen, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen. Binnen de raad van commissarissen zijn thans twee van de vijf leden een vrouw, derhalve 40%. Voor verdere achtergrondinformatie over alle leden van de raad van commissarissen, wordt verwezen naar hoofdstuk 3 Het bestuur van het bestuursverslag. Het diversiteitsbeleid dat geldt ten aanzien van de raad van bestuur en raad van commissarissen is opgenomen in de Corporate Governance verklaring waarnaar wordt verwezen in hoofdstuk 14 paragraaf, 14.2 van het bestuursverslag.

Commissies

Door de raad van commissarissen zijn drie commissies benoemd, te weten de auditcommissie, de selectie- en benoemingscommissie en de remuneratiecommissie. Voor elke commissie is een reglement opgesteld waarin is vastgelegd wat de rol van de betreffende commissie is, wat haar samenstelling is en op welke wijze zij haar taak

uitoefent. Deze reglementen zijn te vinden op de website van Heijmans, via 'Heijmans' onder de rubriek Corporate Governance en vervolgens bij 'Codes, statuten, reglementen'.

Auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit drie leden van de raad van commissarissen en houdt zich bezig met onderwerpen op een aantal financiële terreinen. Wat in de auditcommissie wordt besproken, geldt als voorbereiding voor de bespreking van die onderwerpen in de voltallige raad van commissarissen. Deze onderwerpen zijn onder andere het halfjaarverslag, de jaarrekening, het budget, de rapportages van de externe accountant, overige financiële rapportages, de werking van interne risico- en beheersingssystemen, de relatie met en de evaluatie van de externe accountant, de pensioenregelingen en de ontwikkeling van de financieringsbehoefte en van de schuldpositie alsook de relatie met financiers van de onderneming.

Daarnaast heeft de auditcommissie gesproken over waardering van grondposities, de herverzekering van het excedent ondernemingspensioenfondsen, de werking van het ERP systeem SAP, de fiscale positie van de onderneming, komende wijzigingen in IFRS regelgeving en de issuelijst. Ook is gesproken over integriteit en compliance, Risk & Audit management, de rapportages van de Risk & Audit manager, cybersecurity en privacy/implementatie AVG.

De auditcommissie bestaat uit de heren R. Icke (voorzitter) en R. van Gelder en mevrouw M.M. Jonk. In 2019 is de commissie vier keer met de raad van bestuur bijeen gekomen. Ook de externe accountant is bij een aantal bijeenkomsten aanwezig geweest. Daarnaast is overleg gevoerd met de accountant buiten de afwezigheid van de raad van bestuur.

Waar dat relevant was, woonden managers met verantwoordelijkheid voor financiën, auditing, risico's en compliance de vergaderingen van de auditcommissie bij, samen met de voorzitter van de raad van bestuur en de CFO. Relevante onderwerpen waarvoor de goedkeuring van de gehele raad van commissarissen vereist was, werden aan de voltallige raad van commissarissen voorgelegd samen met een aanbeveling van de auditcommissie.

Selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie stelt onder andere de selectiecriteria en benoemingsprocedure op van commissarissen en de leden van de raad van bestuur. Ook

beoordeelt de commissie minstens één keer per jaar het functioneren van de leden van de raad van bestuur. Deze commissie voert in dat verband minimaal eenmaal per jaar individuele functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur.

Het afgelopen jaar heeft de selectie- en benoemingscommissie twee keer vergaderd. Daarnaast is regelmatig onderling overleg geweest. De commissie heeft met het oog op de vacatures die de komende jaren in de raad ontstaan, een aantal zoekprofielen opgesteld. In 2019 is gestart met de werving voor de posities met het profiel 'Human Capital' en 'Bouw' wegens het aftreden van respectievelijk mevrouw P.G. Boumeester en de heer R. van Gelder na afloop van de Algemene vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2020. Medio 2019 heeft de commissie in dit verband een wervingsoopdracht gegeven aan een externe partij. Na een uitvoerige en zorgvuldige selectie heeft de commissie in mevrouw J.W.M. Knap-Vosmer een zeer geschikte kandidaat gevonden voor het profiel 'Human Capital', en heeft de raad van commissarissen unaniem besloten om haar tijdens de Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2020 voor te dragen als nieuwe commissaris voor de duur van vier jaar. Na een gedegen wervingstraject heeft de raad van commissarissen medio februari 2020 eveneens unaniem besloten om de heer G.A. Witzel voor te dragen voor de vacature met het profiel 'Bouw' waarvoor hij vanwege zijn ruime ervaring in en kennis van de bouw door de raad van commissarissen zeer geschikt wordt geacht. Ook heeft de raad van commissarissen unaniem besloten de heer R. Icke voor te dragen voor herbenoeming voor een termijn van twee jaar. Hiermee wordt een uitzondering gemaakt op de Nederlandse Corporate Governance Code. De RvC heeft eerder aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aangegeven continuïteit in de RvC te willen waarborgen én tot een evenwichtiger rooster van aftreden te willen komen. Gezien het feit dat in april 2020 twee commissarissen aftreden en een derde commissaris relatief kort geleden is benoemd, is de RvC van mening dat een nieuwe termijn van twee jaar voor de heer Icke past in het streven naar zowel continuïteit als het bereiken van een evenwichtiger rooster van aftreden. Daarbij neemt de RvC uiteraard in aanmerking dat de heer Icke op een uitstekende manier invulling heeft gegeven aan zijn rol, niet alleen als vice-voorzitter van de raad, maar ook als voorzitter van de Auditcommissie.

Deze commissie wordt gevormd door mevrouw P.G. Boumeester (voorzitter), mevrouw M.M. Jonk en de heer R. van Gelder.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie, bestaande uit mevrouw P.G. Boumeester, mevrouw M.M. Jonk en de heer R. van Gelder (voorzitter), richt zich ter voorbereiding van de raad van commissarissen op de remuneratie van de leden van de raad van bestuur. Daarbij geldt voor het boekjaar 2019 als uitgangspunt het remuneratiebeleid dat per 1 januari 2010 van kracht is voor leden van de raad van bestuur en dat is vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2010.

De beloning van de bestuurders van Heijmans over 2019 is in lijn met het hiervoor genoemde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het bezoldigingsverslag 2019 in bijlage 16.6 Bezoldigingsverslag van het jaarverslag Heijmans 2019.

De Remuneratiecommissie heeft in 2019 twee keer regulier vergaderd waarbij de gebruikelijke jaarlijkse punten zoals de remuneratie van de leden van de RvB, de doelstellingen in het kader van de variabele beloning, de variabele beloning zelf en het Bonus Investment Share Matching Plan aan de orde zijn gekomen. Ook is een aantal keren onderling overlegd. Daarnaast is de commissie drie keer bij elkaar geweest in het kader van de herziening van het bezoldigingsbeleid RvB en RvC zoals dat tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2020 in stemming zal worden gebracht. Deze herziening is mede ingegeven door de inwerkingtreding van de Herziening aandeelhoudersrichtlijn die in 2019 van kracht is geworden.

Samenstelling raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat thans uit vijf leden. Conform het rooster van aftreden waren de heren Sj.S. Vollebregt, voorzitter van de raad, en S. van Keulen, aftredend in 2019. De heer Sj.S. Vollebregt is op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 10 april 2019 herbenoemd voor een tweede termijn van vier jaar. De heer S. van Keulen was aan het einde van zijn derde termijn van vier jaar en was niet herbenoembaar. Reeds eind 2018 is hierin voorzien door mevrouw M.M. Jonk voor te dragen voor benoeming in de vacature met het profiel 'risk, legal & compliance'. Zij is benoemd op de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders op 6 december 2018. De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen in hoofdstuk 3 Het bestuur van het bestuursverslag. Alle leden van de raad van commissarissen zijn aan te merken als onafhankelijk in de zin van best practice 2.1.8 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Ten slotte

Ook in 2019 heeft Heijmans hard gewerkt aan structureel herstel. Daarbij is onverminderd focus geweest, van zowel raad van commissarissen en raad van bestuur, op de strategische doelstellingen en op een strikt selectiebeleid, optimale kostenstructuur, veiligheid en het versterken van vermogensverhoudingen, kortom aan resultaatverbetering. De onderneming is in 2019 ook geconfronteerd met nieuwe uitdagingen als gevolg van de stikstof- en PFAS-problematiek. Als gevolg hiervan wordt een beroep gedaan op flexibiliteit en het innovatievermogen van de onderneming. De basis voor structureel succes is gelegen in een gedegen organisatorische opzet en bekwaame medewerkers. Daarom hebben raad van commissarissen en raad van bestuur in 2019 uitvoerig stil gestaan bij de verdere uitwerking van het HR-beleid dat gericht is op de ontwikkeling van het menselijk kapitaal in al zijn facetten.

Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur zijn zich ervan bewust dat het voortzetten van het herstel van Heijmans een grote inzet en betrokkenheid vraagt van alle medewerkers binnen Heijmans. De raad van commissarissen wil de Ondernemingsraad, alle medewerkers en de raad van bestuur van Heijmans hierbij bedanken voor hun belangrijke bijdrage gedurende het afgelopen verslagjaar.

Rosmalen, 20 februari 2020

Sjoerd S. Vollebregt, voorzitter

Ron Icke RA, vice-voorzitter

Mevrouw Drs. Pamela G. Boumeester

Ing. Rob van Gelder

Mevrouw mr. Martika M. Jonk

14.2 Corporate governance

Corporate governance gaat over goed bestuur van een onderneming en het toezicht daarop. Ook is het een verantwoording over het gevoerde beleid aan alle stakeholders. Denk aan aandeelhouders, werknemers, afnemers en de samenleving. Elementen die een rol spelen in de verantwoording van het beleid, zijn de strategie en de realisatie van bedrijfsdoelstellingen, de bedrijfscultuur en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan verantwoording en transparantie.

Open bedrijfscultuur

Voor onze strategie 'Verbeteren, Verslimmen, Verduurzamen' is een cultuur van discipline en eenheid een randvoorwaarde. Continu verbeteren blijft voor Heijmans van cruciaal belang om de basis op orde te houden en daarmee bouwen we voort op de principes van het eerdere strategische programma 'Focus, Discipline en Excellence'. Wij zien het belang van een goede corporate governance en gedragscode om onze bedrijfsdoelstellingen en bijbehorende bedrijfscultuur te bereiken. Daarvoor blijven we sturen op het uitdragen van de kernwaarden die belangrijk zijn voor de realisatie van de strategie. Deze kernwaarden zijn eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerking. Een uitgebreidere toelichting op onze cultuurprogramma's is te lezen in het hoofdstuk 'Niet-financiële resultaten'.

Heijmans streeft ernaar de hoogste normen te hanteren. Dat betekent dat we wetgeving respecteren en naleven. Ook volgen en initiëren we richtlijnen die voor de onderneming specifiek en branchebreed gelden. Daarnaast betekent dit dat we streven naar optimale integriteit en transparantie over ons handelen en over de besluitvorming richting stakeholders. We streven naar een permanente dialoog met stakeholders en zorgen voor gelijktijdige en toegankelijke informatieverspreiding.

Meer informatie over hoe het bestuur en toezicht binnen Heijmans zijn georganiseerd, is te vinden in de Corporate Governance Verklaring (zoals bedoeld in artikel 2a juncto artikel 3 tot en met artikel 3b van het 'Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag en inclusief de vereiste informatie in het kader van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn'). Deze verklaring is op de website van Heijmans te vinden, in de rubriek 'corporate governance: codes, statuten en reglementen'.

Organisatie van de corporate governance

Onze kernwaarden zijn vertaald naar uitgangspunten voor de corporate governancestructuur van Heijmans: goed ondernemerschap, integriteit, betrouwbaarheid,

klantgerichtheid, openheid en transparant handelen van het management – inclusief goed toezicht hierop. We hechten namelijk veel waarde aan een evenwichtige balans tussen de belangen van onze stakeholders. Heijmans onderschrijft het uitgangspunt van de Corporate Governance Code dat de Vennootschap een langetermijn-samenwerkingsverband is van diverse bij de Vennootschap betrokken stakeholders.

Aandelen

De aandelen in Heijmans zijn gecertificeerd via Stichting Administratiekantoor Heijmans. Certificering heeft tot doel om willekeurige besluitvorming op een aandeelhoudersvergadering als gevolg van verzuim tegen te gaan. De certificaten van aandelen zijn vrij inwisselbaar in gewone aandelen.

Medezeggenschap

De medezeggenschap binnen Heijmans vertegenwoordigt onze medewerkers. Daarnaast heeft Heijmans één ondernemingsraad (OR), op het niveau van Heijmans Nederland B.V. Ook zijn er commissies – met OR- en niet-OR-leden – die ieder een aandachtsgebied behandelen, zoals finance, strategie, sociaal beleid en communicatie. In 2019 heeft de ondernemingsraad tien OR-vergaderingen gehouden waarvan vijf overlegvergaderingen. Dat zijn vergaderingen waarbij de voorzitter van de raad van bestuur aanwezig is. Bij een overlegvergadering was een lid van de raad van commissarissen aanwezig. In totaal heeft de OR in 2019 twaalf instemmingsaanvragen en vijf adviesaanvragen behandeld.

Implementatie Corporate Governance Code 2016: naleving van en afwijkingen

De onderliggende principes van de Corporate Governance Code worden door Heijmans onderschreven en zijn ook geïmplementeerd in onze corporate governancestructuur. Daarvoor hebben we onder meer de reglementen aangepast van de raad van bestuur, raad van commissarissen en van de commissies van de raad van commissarissen.

In het verslagjaar 2019 hebben we voor één best practice afgeweken van de aanbevelingen in de code, namelijk best practice 4.4.3. Die bepaalt dat een bestuurder tweemaal voor een periode van vier jaar zitting kan hebben in het bestuur van het administratiekantoor en vervolgens tweemaal voor een periode van twee jaar. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van het bestuur van het administratiekantoor.

Op grond van de statuten van Stichting Administratiekantoor Heijmans die golden tot 9 juli 2018 konden leden van het bestuur voor maximaal vier jaar worden benoemd, en tweemaal voor vier jaar worden herbenoemd, in totaal dus twaalf jaar. Daaraan was toegevoegd dat in bijzondere gevallen kon worden afgeweken. In overeenstemming met die statuten is de heer W.M. van den Goorbergh in maart 2017 voor de vierde keer benoemd voor een periode van vier jaar. Daarbij is overwogen dat continuïteit binnen het bestuur belangrijk is, zeker gezien de fase waarin Heijmans zich bevond ten tijde van de herbenoeming, in combinatie met de zittingsduur van de overige bestuursleden. Inmiddels zijn de statuten van Stichting Administratiekantoor in overeenstemming met de Code gebracht.

Corporate Governance Verklaring

De verklaring inzake corporate governance zoals bedoeld in artikel 2a juncto artikel 3 tot en met artikel 3b van het 'Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag' en inclusief de vereiste informatie in het kader van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn, is te vinden op de website van Heijmans onder de rubriek 'Corporate governance: Codes, statuten en reglementen'. Genoemde verklaring dient als hier ingelast en herhaald beschouwd te worden.

Bijzondere aspecten

Dividendbeleid

De houders van (certificaten van) gewone aandelen hebben recht op dividend. Heijmans N.V. voert een dividendbeleid, waarbij – bijzondere omstandigheden daargelaten - de pay-out ongeveer 40% is van de winst na belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening. De overige 60% wordt toegevoegd aan de reserves conform artikel 31 lid 5 van de statuten van Heijmans N.V.

Stichting Preferente Aandelen Heijmans

Aan Stichting Preferente Aandelen Heijmans is een optie verleend (call optie) op grond waarvan de Stichting het recht heeft om preferente aandelen in het kapitaal van Heijmans N.V. te nemen. De stichting behartigt de belangen van de onderneming en alle betrokkenen. Ook streeft de stichting ernaar de invloeden te beperken die de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit en/of de strategie van de onderneming in de weg staan. Het doel van de uitgifte van preferente beschermingsaandelen is om gelegenheid en tijd te hebben om de belangenbehartiging zorgvuldig te kunnen uitvoeren als de onderneming in een ongewenste situatie komt.

Bevoegdheden aandeelhoudersvergadering en de rechten van de aandeelhouders

Volgens principe 4.1 van de code is het voor een goede corporate governance nodig dat alle aandeelhouders meedoen aan de besluitvorming in de algemene vergadering. Ook de raad van commissarissen en raad van bestuur vinden dit belangrijk. Een oproep, de agenda en te behandelen documentatie voor aandeelhoudersvergaderingen worden uiterlijk 42 dagen voorafgaand aan de vergadering gepubliceerd en op de website van de Vennootschap geplaatst. Indien mogelijk kunnen aandeelhouders op afstand stemmen en op afstand met alle (andere) aandeelhouders communiceren. Houders van (certificaten van) aandelen die de aandeelhoudersvergadering niet kunnen bijwonen, kunnen ook een volmacht en steminstructie verlenen aan een door de Vennootschap aangewezen derde partij die overeenkomstig de steminstructie zal stemmen.

Aan de goedkeuring van de aandeelhoudersvergadering zijn volgens de statuten van Heijmans de besluiten van de raad van bestuur onderworpen omtrent een belangrijke veranderingen van de identiteit of het karakter van de Vennootschap of de onderneming. Daarnaast heeft de aandeelhoudersvergadering een aantal andere belangrijke bevoegdheden, zoals: jaarrekeningen vaststellen, de resultaatbestemming, decharge verlenen aan de leden van de raad van bestuur en raad van commissarissen, het bezoldigingsbeleid vaststellen voor de raad van bestuur en de bezoldiging van de commissarissen, besluiten tot wijziging van de statuten of tot ontbinding van de Vennootschap, de externe accountant van de Vennootschap benoemen en de raad van bestuur aanwijzen als bevoegd orgaan voor het verkrijgen (inkoop) en uitgeven van aandelen.

Beperking overdracht aandelen

Afgezien van de statutaire blokkering van overdracht en levering van preferente financieringsaandelen B, bestaat er geen statutaire of contractuele beperking van overdracht van aandelen of van certificaten die met medewerking van de Vennootschap zijn uitgegeven. In artikel 11 van de statuten van de Vennootschap staat dat de raad van bestuur de overdracht van preferente financieringsaandelen B moet goedkeuren.

Substantiële deelnemingen in Heijmans

De aandeel- en certificaathouders, die - voor zover bekend - meer dan 3% belang hadden in Heijmans per 31 december 2019 volgens het 'register substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), staan vermeld in het hoofdstuk 'Het aandeel Heijmans'.

Beschermingsmaatregelen (bijzondere zeggenschapsrechten; beperking stemrechten)

- Er zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden aan de aandelen waarin het maatschappelijk kapitaal van de Vennootschap is verdeeld.
- De Vennootschap kent geen werknemersparticipatieplan of werknemersaandelenoptieplan.
- Er zijn geen beperkingen op stemrechten die verbonden zijn aan (certificaten van) gewone aandelen.
- Het aantal stemmen dat uit te brengen is op een preferent financieringsaandeel B van nominaal € 0,21, is contractueel beperkt tot 1,278 stem.
- De statuten van de Vennootschap bevatten de gebruikelijke bepalingen om aangemerkt te worden als stem- en vergadergerechtigde in een aandeelhoudersvergadering.
- Conform artikel 6 van de statuten van de Vennootschap kan de raad van bestuur als bevoegd orgaan aangewezen worden door de algemene vergadering van aandeelhouders om (certificaten van) aandelen uit te geven. De raad van commissarissen moet hier goedkeuring voor geven. De algemene vergadering van aandeelhouders stelt de omvang en duur van deze bevoegdheid vast.

Overeenkomsten met aandeelhouders die aanleiding kunnen geven tot beperking van overdracht van (certificaten van) aandelen of het stemrecht kunnen beperken. De Vennootschap is niet bekend met overeenkomsten waarbij een aandeelhouder is betrokken die kunnen leiden tot:

- een beperking van overdracht van aandelen;
- een beperking van uitgifte van (certificaten van) gewone aandelen, waaraan de Vennootschap meewerkt;
- een beperking van het stemrecht.

Statutenwijziging

Een besluit tot wijziging van de statuten kan, tenzij het voorstel daartoe uitgaat van de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad de commissarissen, alleen worden genomen met een meerderheid van ten minste tweederde van de uitgebrachte stemmen in een Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin ten minste de helft van het geplaatste kapitaal is vertegenwoordigd. Indien een voorstel tot het nemen van een besluit is uitgegaan van de raad van bestuur, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, kan dit besluit worden genomen met volstrekte meerderheid van stemmen, ongeacht het vertegenwoordigde kapitaal.

Bevoegdheid raad van bestuur met betrekking tot uitgifte van aandelen en verkrijging (inkoop)

De raad van bestuur is door de algemene vergadering van aandeelhouders van 10 april 2019 conform de statuten aangewezen als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, om voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 10 april 2019:

- over te gaan tot uitgifte van en/of tot het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De bevoegdheid om gewone aandelen uit te geven, is beperkt tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal per 10 april 2019, vermeerderd met 10% indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of overname dan wel het aangaan van een strategische alliantie;
- het voorkeursrecht op gewone aandelen te beperken of uit te sluiten in het geval dat die aandelen worden geplaatst met gebruikmaking van het eerder vermelde recht tot het nemen van aandelen.

Verder is de raad van bestuur door de algemene vergadering van aandeelhouders van 10 april 2019 voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 10 april 2019, gemachtigd als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, te besluiten gewone en preferente financieringsaandelen B in haar eigen kapitaal door de Vennootschap te doen verkrijgen door aankoop ter beurze of anderszins. Hierbij geldt dat de machtiging is beperkt tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal en dat de aandelen door de Vennootschap kunnen worden verkregen tegen een prijs tussen nominaal en 110% van het gemiddelde van de slotkoersen van de laatste vijf beursdagen voorafgaand aan de dag van inkoop voor de gewone aandelen, en tussen nominaal en 110% van de uitgifteprijs voor de preferente financieringsaandelen B.

Gevolgen openbaar bod voor belangrijke overeenkomsten

In de overeenkomst met het bankenconsortium is ten aanzien van de faciliteit van € 121 miljoen (per einde 2019) een change of control-clausule opgenomen. Hierin is bepaald dat het consortium op de hoogte moet worden gesteld van een change of control, waarna het consortium de mogelijkheid heeft om vervroegde aflossing te eisen. Change of control-clausules kunnen ook voorkomen in samenwerkingsovereenkomsten waarbij dochtervennootschappen partij zijn.

Uitkering aan leden van de raad van bestuur bij beëindiging dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod

De overeenkomsten met de leden van de raad van bestuur voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband c.q. de opdracht naar aanleiding van een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht.

14.3 Gedrag, integriteit en dilemma's

Cultuur en structuur

Heijmans hecht grote waarde aan integriteit. Openheid is daarvoor een basisvoorwaarde. We stimuleren een open werkhouding door het bestuur en het management het goede voorbeeld te laten geven. Ook bespreken we integriteitkwesities in de RvB-vergadering. Daarnaast zijn er reviewmeetings met de directie en de project-directeuren. Zo proberen we onze open cultuur zo goed mogelijk te borgen. Daarnaast hebben we een structuur opgezet waarin medewerkers melding kunnen maken van gedrags- en integriteitkwesities. Als het nodig is, volgt daaruit een onderzoek en kan er actie worden ondernomen.

Eind 2016 heeft Heijmans kernwaarden geformuleerd die in de gehele organisatie worden uitgedragen en die invulling geven aan het toenmalige strategische programma 'Focus, Discipline, Excellence'. Deze zijn: eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerking. In 2017 is onder de noemer 'IK!' aan dit programma uitvoering gegeven. Deze kernwaarden blijven onverminderd van kracht in de kaders van de nieuwe strategie.

Compliance officer

Heijmans heeft een compliance officer aangesteld als centraal aanspreekpunt en meldpunt bij integriteitkwesities. Anonimiteit van meldingen is geborgd en de compliance officer kijkt per melding welke acties er nodig zijn en welke reglementen daarbij gelden. In veel gevallen worden kwesities op de werkvloer opgelost, bijvoorbeeld door een gesprek tussen medewerker en leidinggevende.

Commissie Integriteit

De Integriteitcommissie adviseert het bestuur van Heijmans op het gebied van integriteit. De commissie bespreekt issues, dilemma's en thema's op het gebied van integriteit en alle daaraan gelieerde onderwerpen. Op basis daarvan volgen er aanbevelingen over het te voeren beleid, zoals het instellen van trainingen. De raad van bestuur stelt het beleid vast en besluit welke acties er

worden genomen. Onze CEO is de voorzitter van de commissie. De kernbezetting bestaat verder uit de compliance officer, de directeur Inkoop, de directeur HRM, de IT-security officer en de voorzitter van de OR. Het afgelopen jaar is er op verschillende momenten overlegd. Bijvoorbeeld over de manieren waarop integriteit blijvend onder de aandacht van medewerkers kan worden gebracht en of en hoe de meldingsstructuur binnen Heijmans verbeterd moet worden. Heijmans hecht grote waarde aan integer gedrag van haar medewerkers en aan een omgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om misstanden te melden. Daarom zal het onderwerp integriteit en gedrag in 2020 opnieuw door een integriteitscampagne middels dialoogsessies onder de aandacht van medewerkers worden gebracht.

Dilemma's en gedrag

Heijmans is ervan overtuigd dat gedrag grote impact heeft op de kwaliteit en het resultaat van de onderneming. Denk bijvoorbeeld aan de impact van gedrag op het gebied van veiligheid; in de bouwbranche maak je hiermee het verschil.

Nog steeds wordt Heijmans geconfronteerd met integriteits- en gedragskwesities. Niet iedereen heeft dezelfde opvatting over wat wel en niet toelaatbaar is. Een groot deel van de gemelde kwesities heeft betrekking op onderstaande dilemma's:

Wel versus niet aanspreken

Door elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag – volgens de normen die worden nagestreefd – wordt meer openheid en uiteindelijk gewenst gedrag gestimuleerd. Elkaar aanspreken is een vorm van eigenaarschap en van je verantwoordelijk voelen. Spreek elkaar bijvoorbeeld aan op het dragen van veiligheidskleding, het scheiden van afval op bouwplaatsen of het bewust incorrect indienen van declaraties, het gebruik van bedrijfsmiddelen voor privégebruik en ongewenst gedrag tegen derden. Om het medewerkers makkelijker te maken om elkaar aan te spreken, organiseren we dilemmabijeenkomsten. Daarin worden bepaalde issues of bepaald gedrag in alle openheid besproken.

Aanvaardbaar versus onaanvaardbaar gedrag

De grens tussen aanvaardbaar en onaanvaardbaar gedrag is soms moeilijk aan te geven, maar wel cruciaal voor de cultuur op de werkvloer. Heijmans vindt een veilige werkomgeving – waarin iedereen met respect wordt behandeld – een eerste vereiste. Onaanvaardbaar gedrag wordt niet geaccepteerd. Waar nodig nemen we passende maatregelen.

Zelfbepaalde regels versus geldende regels

Niet iedereen houdt zich aan de regels van onze gedragscode. Dat kan gelden voor declaratiegedrag, beloningen of het omgaan met bedrijfsmiddelen. Het kan voor (nieuwe) medewerkers moeilijk zijn om tegen de leer in te gaan en collega's te wijzen op de feitelijk geldende regels.

Compliance

In 2019 zijn 14 integriteitskwesties gemeld bij de compliance officer en/of de vertrouwenspersonen. Dat is iets meer dan in 2018. Er is geen gebruik van de anonieme meldlijn. Heijmans stimuleert medewerkers om melding te doen van vermeende misstanden en biedt daarvoor verschillende mogelijkheden. Daarnaast voeren de raad van bestuur en de compliance officer zelf een actief beleid. Hij doet regelmatig een uitvraag onder het management en bij HRM. De raad van bestuur vindt het belangrijk dat medewerkers zich vrij voelen om zaken te melden. Iedereen moet weten dat hun melding serieus wordt behandeld.

De meldingen in 2019 gingen onder meer over het ontvreemden van bedrijfseigendommen en restmaterialen, het niet volgen van interne procedures en on gepast c.q. onprofessioneel gedrag door medewerkers in verschillende posities. Per geval hebben we eerst gekeken naar de ernst van de zaak en vervolgens hebben we feitenonderzoek gedaan. De meldingen hebben geleid tot schriftelijke (laatste) waarschuwingen of in een aantal gevallen tot ontslag. Alle meldingen zijn ook besproken in de bestuursvergaderingen en achteraf met betrokkenen in het management geëvalueerd. Daarnaast worden deze issues ook teruggekoppeld en besproken in de audit committee.

Integriteit en gedrag

De eisen die we stellen aan onze medewerkers op het gebied van integriteit en gedrag zijn vastgelegd in een aantal regelingen en richtlijnen:

- *Integriteitsgevoelige functies*: binnen Heijmans is de 'procedure integriteitsgevoelige functies' van toepassing. Onder deze functies vallen de leden van de raad van bestuur, leden van bedrijfsstroomdirecties, projectdirecteuren, directeuren stafdiensten, vastgoedontwikkelaars, ontwikkelingsmanagers, managers, bedrijfsjuristen en inkoopmanagers. Voor deze functies is een screening vereist. Medewerkers in deze functie – of sollicitanten – moeten een Eigen Verklaring Justitiële Antecedenten en een Verklaring Omtrent Gedrag aanleveren.
- *Reviews*: de raad van bestuur bespreekt integriteitskwesties en deelt ze anoniem in managementteams. In overleg met de commissie Integriteit ziet de raad van

bestuur toe op vertaling van meldingen en kwesties naar passend beleid.

- *Gedragscode 'Kr8 van Heijmans'*: onder het motto 'een kwestie van karakter' is gewenst gedrag vastgelegd in de Heijmans Gedragscode. Deze code gaat over veiligheid, integriteit en mededinging en legt medewerkers van Heijmans de verplichting op zich volgens de gedragscode te gedragen en te handelen. Aan de gedragscode is een sanctiebeleid gekoppeld. Van managers vragen we voorbeeldgedrag. De gedragscode maakt integraal onderdeel uit van de arbeidsovereenkomst met vast en tijdelijk personeel en geldt ook voor zelfstandigen waarmee Heijmans werkt. Met het IK! kernwaardenprogramma worden de in de gedragscode vastgelegde regels vertaald naar de dagelijkse praktijk, met concrete uitwerkingen rond de drie kernwaarden resultaatgericht, eigenaarschap en samenwerken.
- Integriteit is een vast onderwerp bij sollicitatiegesprekken en introductieprogramma's.
- Ter bevordering van de integriteit in de projectontwikkeling heeft Heijmans Vastgoed een *Transactieregister* conform de NEPROM-Gedragscode. Dit is een aanvulling op het kwaliteitsmanagementsysteem en de Heijmans Gedragscode. In het transactieregister worden de relevante gegevens van elke business-to-business vastgoedtransactie vooraf onderzocht, vastgelegd en gedocumenteerd. Hierdoor kunnen transacties achteraf worden getoetst op correctheid, integriteit en wettelijkheid. Dit is ook vastgelegd in het Heijmans Inkoopbeleid.
- Inkoop: nieuwe leveranciers vragen we een 'Verklaring duurzaamheid' te ondertekenen. In deze verklaring staan spelregels opgenomen voor verbeteringen van sociale aspecten, arbeidsomstandigheden en veiligheid, gezondheid en milieu.

Bestrijding corruptie en omkoping

Het vertrouwen dat opdrachtgevers, partners, aandeelhouders en medewerkers hebben in ons bedrijf, is cruciaal voor ons bestaansrecht. Dat vertrouwen kan worden geschaad door corruptie of omkoping. De bestrijding daarvan maakt daarom deel uit van het algemene complianceprogramma binnen Heijmans. De gedragscode 'Kr8 van Heijmans' is op elke arbeidsovereenkomst van elke medewerker van toepassing. Daarin staat aangegeven dat Heijmans verwacht dat medewerkers daadwerkelijke of schijnbare belangenverstremgeling tussen persoonlijke en zakelijke belangen vermijden. Medewerkers mogen geen giften of uitnodigingen aannemen. Ook het aanbieden ervan kan de onafhankelijkheid van Heijmans of van de ontvanger in het geding brengen. Ons bedrijf en onze medewerkers moeten zich strikt houden aan de wettelijke regels en

algemeen geaccepteerde normen die voor de bedrijfsvoering gelden en die tot uitdrukking komen in eigen richtlijnen bijvoorbeeld het Transactieregister dat binnen Heijmans Vastgoed wordt toegepast. Ook leggen we de gedragscode – of een gelijkwaardige code – op aan onderaannemers en partners waarmee we zaken doen.

Als een medewerker door de aard van zijn functie te maken kan krijgen met corruptie en omkoping, besteden we daar extra aandacht aan. Bijvoorbeeld door deze medewerker een training te geven. Dit geldt vooral voor de afdeling Inkoop. Op deze afdeling zijn er maatregelen genomen om het risico op omkoping of corruptie zo klein mogelijk te houden. Zo is de afdeling centraal georganiseerd, waardoor meer direct toezicht ontstaat. Ook worden voorkeursleveranciers centraal en zeer zorgvuldig geselecteerd. En er is sprake van functiescheiding en het vier-ogen-principe. Er worden standaardcontracten gebruikt die digitaal worden uitgewisseld. Begin 2018 is een transparante beoordelingssystematiek van leveranciers ingevoerd. Dit heeft ervoor gezorgd dat leveranciers die niet voldoen aan de normen van Heijmans, niet langer voorkeursleverancier kunnen zijn. Deze aanpak bleek zeer succesvol. De indicatoren die bij dit thema horen, zijn 'Inkoopspend bij voorkeursleveranciers' en 'Inkoopspend bij voorkeursleveranciers met raamcontract met getekende duurzaamheidsverklaring'. Zoals opgenomen in het overzicht van prestatie-indicatoren in de bijlagen.

Naleving

Op het niveau van de bedrijfsstromen en op holding-niveau hebben we een aantal vertrouwenspersonen benoemd. Zij adviseren bij dilemma's waarmee medewerkers tijdens de dagelijkse werkzaamheden worden geconfronteerd. Heijmans eist van leveranciers en onderaannemers dat zij de gedragscode van Heijmans, Bouwend Nederland en NEPROM – of een eigen (branche) code – onderschrijven. De deelnemingen van Heijmans zijn opgenomen in het register van de Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid (SBIB). Tweejaarlijks worden (eventuele) overtredingen van de gedragscode gerapporteerd aan deze stichting, inclusief een beschrijving met de wijze waarop deze overtredingen door Heijmans zijn afgedaan.

Aanvullende en afzonderlijke reglementen

Op sommige plaatsen zijn waarden uit de gedragscode in aanvullende en afzonderlijke reglementen vastgelegd:

- *Dossierverklaring*

De Heijmans Gedragscode is nader uitgewerkt in de zogenaamde dossierverklaring. Deze verklaring wordt geëist bij iedere uitgebrachte offerte met een waarde

vanaf € 100.000. Hiermee verklaart het verantwoordelijke management expliciet dat er bij de totstandkoming van die offerte geen sprake is geweest van concurrentiebeperkend gedrag.

- *Interne meldprocedure*

Voor situaties waarin het moeilijk is om een oplossing te vinden binnen de dagelijkse werksituatie, heeft Heijmans al eerder een interne meldprocedure geïntroduceerd. In deze procedure staan de stappen waarmee een misstand kan worden gemeld. Daarnaast staat beschreven hoe een onderzoek naar een melding verloopt en welke rol het management daarin speelt. De interne meldprocedure geeft medewerkers de mogelijkheid om een misstand mondeling of schriftelijk in te dienen bij de compliance officer of vertrouwenspersoon, zonder daarmee hun arbeidsrechtelijke positie in gevaar brengen. Medewerkers kunnen ook een anonieme melding doen via het SpeakUp-systeem.

- *Reglement Voorwetenschap Heijmans N.V.*

Dit reglement bevat bepalingen die van toepassing zijn op bij de wet genoemde functionarissen en op overige Heijmansmedewerkers. Het reglement is aangepast na de invoering van Europese Verordening Marktmissbruik medio 2016.

- *Reglement privébeleggingen*

Er is een reglement privébeleggingen voor de raad van bestuur en raad van commissarissen. De voorzitter van de raad van bestuur is compliance officer voor transacties in (certificaten van) aandelen en opties. De voorzitter van de raad van commissarissen fungeert als compliance officer voor de voorzitter van de raad van bestuur.

Inspectie Leefomgeving & Transport

Begin 2014 heeft Heijmans als eerste aannemer een intentieovereenkomst gesloten met de Inspectie Leefomgeving en Transport (IL&T) om tot een handavingsconvenant te komen voor de (zeer omvangrijke) regelgeving die onder het bereik van IL&T valt. IL&T ziet toe op handhaving van regelgeving in verschillende domeinen (onder andere bodem, transport, gevaarlijke stoffen). Heijmans heeft al een dergelijk convenant voor het Rijttijdenbesluit. Met een handavingsconvenant ontstaat horizontaal toezicht waarmee Heijmans wordt geacht zelf afwijkingen te signaleren en maatregelen te treffen en deze jaarlijks te rapporteren aan IL&T. Binnen Heijmans raken vooral de activiteiten van Infra aan de domeinen van IL&T. Het op 26 juni 2015 getekende convenant met een looptijd van twee jaar is eind 2017 verlengd voor vijf jaar. Jaarlijks evalueren we het convenant. Zowel Heijmans als IL&T zijn tevreden over de manier waarop de

gemaakte afspraken worden uitgevoerd. IL&T heeft medio 2019 laten weten het handavingsconvenant met Heijmans te beëindigen per 31 december 2021 als gevolg van aangepast beleid op grond waarvan de inspectiecapaciteit van IL&T wordt ingezet op meer risicovolle gebieden.

14.4 Risicomanagement

In 2019 is Heijmans doorgeslagen op de in 2017 ingeslagen weg. De winstgevendheid is verder verbeterd, de gemiddelde schuld verder afgebouwd en de balans is robuuster geworden. Door goed cash management is het gebruik van de financieringsfaciliteiten verder vermindert. De corporate financieringsfaciliteiten hebben allemaal een minimale looptijd tot medio 2022 en aan de voorwaarden / convenanten is ruimschoots voldaan. Continue aandacht voor risicomanagement blijft essentieel. De rol van de Chief Risk Officer (CRO) is verder verankerd en het team is versterkt met competenties uit alle bedrijfsstromen. In 2019 zijn er nieuwe risico's ontstaan die Heijmans en de rest van de sector niet hadden zien aankomen, namelijk de uitspraak van de Raad van State inzake stikstof en de nieuwe PFAS-normen. In de risicomatrix (zie bijlage 16.3) bespreken we mogelijke consequenties hiervan voor Heijmans en de maatregelen die we getroffen hebben.

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in het risicoprofiel en het risicomanagement van de onderneming, de daarmee samenhangende risicofactoren, de beheersmaatregelen die genomen zijn om deze te mitigeren en de prioriteiten voor wat betreft 2020.

De voornaamste risico's voor Heijmans zijn:

- Strategische risico's
 - economische downturn
 - prijsrisico (met name inkooprisico)
 - Macro-economische en politieke risico's zoals PAS en PFAS
- Marktrisico's
 - beschikbaarheid arbeidskrachten, diensten en materialen
 - beschikbaarheid en ontwikkelbaarheid grondposities
 - betaalbaarheid van woningen
- Operationele risico's, met name
 - beheersing van projectrisico's bij aanname en uitvoering
 - beheersing van bedrijfsrisico's zoals continuïteit in orderportefeuille, personeel en exploitaties
 - veiligheid
 - retentie en werving personeel

- Financiële risico's, daarbij zijn voor Heijmans met name van belang
 - gebrek aan liquiditeit
 - vermogensverhoudingen die uitvoering strategie verhinderen
 - onvoldoende capaciteit bankgaranties
 - onvoldoende financiële gezondheid van partners
- Juridische en compliance risico's
 - nieuwe samenwerkings- en contractvormen
 - toenemend belang andere (rechts)gebieden zoals Cybersecurity en AVG
 - geschillen en procedures

In deze risicoparagraaf zijn tevens de voornaamste aandachtspunten vanuit de managementletter van de accountant verwerkt. Alvorens in te gaan op de specifieke risico's en mitigerende maatregelen zullen eerst het risicoprofiel van de onderneming en de algemene risicobeheersingsmaatregelen worden beschreven.

Risicoprofiel en risicobereidheid

Heijmans is actief in bouw- en infraprojecten, inclusief beheer en onderhoud en/of services en daarnaast in vastgoedactiviteiten en, in mindere mate, Publiek Private Samenwerking (PPS)-projecten. Ook produceert Heijmans in beperkte mate eindfabricaten zoals asfalt. Door digitalisering creëren we datagedreven diensten en maakt software onderdeel uit van onze producten en diensten. Opdrachtgevers stellen expliciete eisen aan cybersecurity binnen projecten. Het onderscheid tussen bouw- en infraprojecten, vastgoedontwikkelingen (en PPS-projecten) en toenemende mate van digitalisering is van invloed op het risicoprofiel.

Bouw- en infraprojecten

Streefmarge: EBITDA van 3-4%.

Gematigd risicoprofiel, gericht op rendabel bedrijfsmodel bij laag vermogensbeslag.

De bouw- en infraprojecten, inclusief services, gaan uit van een aannemingscontract dat Heijmans uitvoert en waarvan een groot deel van het uit te voeren werk bij derden wordt ingekocht. Deze activiteiten worden gekenmerkt door relatief lage operationele winstmarges. Heijmans streeft voor deze activiteiten naar operationele winstmarges van 3-4%. Het bedrijfsmodel van dit type activiteiten is rendabel wanneer er gemiddeld sprake is van negatief werkkapitaal dat effectief resulteert in geen of nauwelijks geïnvesteerd vermogen. Bij infra-activiteiten gaat het veelal om een licht minder negatief werkkapitaal dan bij bouw- of installatietechnische werkzaamheden, mede door de grotere inzet van het eigen materieel. Het is daarbij essentieel dat veel aandacht wordt besteed aan

het managen van risico's. Deze risico's kunnen namelijk, indien ze optreden, bij lage winstmarges al snel leiden tot onrendabele activiteiten. Om risico's te vermijden, is de keerzijde dan ook dat Heijmans zichzelf welbewust eventuele kansen ontzegt. Ten behoeve van een rendabel bedrijfsmodel streeft Heijmans dan ook een gematigd risicoprofiel na.

Vastgoed

Streefmarge: EBITDA van 6-8%.

Gematigd risicoprofiel, gericht op stimulering omloopsnelheid van het vermogen.

De vastgoed-activiteiten kennen gemiddeld genomen een hoger geïnvesteerd vermogen waardoor een hoger rendement vereist is. Het vermogensbeslag hangt in sterke mate af van de condities waartegen Heijmans ontwikkelposities kan verwerven en doorverkopen. Bij strategische ontwikkelposities kan deze investeringshorizon lang zijn, bij het uitoefenen van verkregen ontwikkelrechten kortstondig. Heijmans streeft derhalve in deze markten naar een operationele winstmarge van 6-8%. De factor tijd vormt in deze activiteiten een belangrijk onderdeel van het risicoprofiel. Zo is het beslag op middelen vaak van langere duur om hogere rendementen te kunnen realiseren. Er wordt alleen in nieuwe vastgoedposities geïnvesteerd die binnen vijf jaar ontwikkeld kunnen worden waarbij de focus is verlegd van grondeigendom naar ontwikkelrechten.

Risicobereidheid

Bij de aanscherping van de risicobereidheid zijn de projectrisico's verder gecategoriseerd. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de jaarmzet van een project ten opzichte van de bedrijfsomzet, de contractvorm, de klant, de competentie 'fit' en het risicoprofiel van de gekozen oplossing. Ieder project wordt op basis van het bovenstaande ingedeeld in een risicocategorie (1 t/m 3) als functie van omzet versus risicolabel. Deze indeling gaat uit van: hoe hoger het risicoprofiel, des te hoger de autorisatie in de organisatie, des te hoger de rendements-eisen en des te frequenter is de projectmonitoring.

Daarnaast stuurt Heijmans op een betere balans in de omzetmix binnen alle bedrijfsstromen. Bij Infra, waarbij de verhouding tussen grote projecten enerzijds en regionale projecten, specialistische activiteiten en assetmanagement anderzijds, zich ontwikkelt ten gunste van de tweede categorie. Bij Bouw & Techniek streven we naar een evenwichtige verhouding tussen utilitaire projecten, woningbouw, utilitaire woningbouw en service-werkzaamheden. Bij Vastgoed sturen we op de verhouding tussen ontwikkeling vanuit eigen posities,

tenders/prijsvragen en directe gunningen. Daarbij gaat onze voorkeur uit naar ontwikkeling vanuit eigen positie en directe gunning en worden tenders gebruikt om de portfolio desgewenst aan te vullen. Daarnaast zien we nieuwe verdienmodellen ontstaan, zoals bijvoorbeeld data-gedreven diensten.

Eindfabrikaten

Het risicoprofiel van eindfabricaten zoals asfalt wordt primair bepaald door de omvang van de benodigde productiecapaciteit.

Deze capaciteit is goed afgestemd op de vraag vanuit eigen projecten in combinatie met levering aan derden. Daarbij is Heijmans voornemens om samen te werken met BAM door de huidige asfaltcentrales in Nederland onder te brengen in een nieuw, gezamenlijk asfaltbedrijf. De oprichting van een nieuw asfaltbedrijf biedt de mogelijkheid om de kennis, kunde en investeringen in vernieuwing van beide bedrijven te bundelen. Verdere verduurzaming van de asfaltketen is daarbij een belangrijke doelstelling, van het verlagen van de CO₂-uitstoot tot circulariteit en hergebruik van grondstoffen en deelproducten. Daarnaast biedt het bundelen van krachten ons mogelijkheden om de bedrijfsvoering op het gebied van asfalt te optimaliseren.

Datagedreven diensten, software ontwikkeling en technologie in onze producten en diensten

Door digitalisering creëren we datagedreven diensten en passen we steeds meer software ontwikkeling en technologie toe als onderdeel van onze producten en diensten. Daarnaast stellen steeds meer opdrachtgevers expliciete eisen aan cybersecurity binnen projecten. Dit heeft invloed op ons risicoprofiel. Deze risico's hebben o.a. betrekking op:

- Geschillen rondom intellectueel eigendom van software en algoritmes.
- Kwaliteit en aansprakelijkheid van digitale producten en diensten:
 - Functionele werking, onderhoudbaarheid en digitale veiligheid.
 - Safety impact indien de technologie direct invloed heeft op de fysieke wereld.
- Boetes en aansprakelijkheid op het gebied van de AVG, indien de data persoonsgegevens bevatten.
- Certificeringen: het mislopen van opdrachten door het ontbreken van juiste certificeringen zoals ISO 27001.
- Mislopen van opbrengsten en mogelijke claims door onduidelijk eigenaarschap van data en rechten van derden (databanken recht).

Heijmans heeft een visie waarbij cybersecurity geïntegreerd is in onze bedrijfsvoering, producten, projecten én projectresultaten. Heijmans wil dit bereiken door samenwerking te zoeken in de keten intern en extern en door te sturen op eigen verantwoordelijkheid van eenieder in die keten(s). Heijmans selecteert daarbij enerzijds maatregelen die toegevoegde waarde hebben en anderzijds wegen we risico's af op basis van transparantie en eigenaarschap van data en systemen. Heijmans is daarbij oplossingsgericht en zoekt een balans tussen investeringen in technische oplossingen en bewustwording en kennis van medewerkers. Dit is vertaald in een meerjarige cybersecurity roadmap "Secure@Heijmans" die jaarlijks wordt herzien.

Algemene risicobeheersingsmaatregelen

Het vertrekpunt van Heijmans ten aanzien van risicobeheersing is het structureel en op geïntegreerde wijze tijdig identificeren en volgen van significante kansen en risico's vanuit het beschreven risicoprofiel. Doel is om effectief, anticiperend en mitigerend om te gaan met onzekerheden en bedreigingen, maar ook kansen te benutten. Hierbij sluit Heijmans aan bij het gedachtengoed vanuit het COSO ERM-raamwerk, waarbij Heijmans de risicobeheersing rondom projecten een prominente plaats heeft gegeven. In het beheersingsmodel zijn de activiteiten verdeeld in de 1^e, 2^e en 3^e line of defense.

De 1^e lijn vormt de operatie die verantwoordelijk is voor de uitvoering en naleving van afgesproken procedures en het managen van de bijbehorende risico's in zowel de bedrijfsvoering als specifieke projectrisico's.

De 2^e lijn wordt gevormd door onder andere Risk Office, Legal en Compliance, en analyseert en toetst het risicoprofiel inhoudelijk, ontwikkelt en verbetert beheersmaatregelen en zorgt dat deze in de eerste lijn worden geïmplementeerd.

De 3^e lijn (Audit) ziet middels een auditprogramma toe op correcte naleving en effectiviteit van de beheersmaatregelen en rapporteert hierover periodiek aan de Groepsraad en de Auditcommissie.

Risicobeheersing is verankerd in een besturingsmodel dat wordt gekenmerkt door centraal georganiseerde bedrijfsstromen met korte lijnen naar de raad van bestuur. Verder is uitvoering van de strategie bewerkstelligd via verbetertrajecten. Deze richten zich op het (lean) optimaliseren van de operationele kernprocessen van het bedrijf en het bevorderen van een cultuur waarin naast openheid en transparantie het nemen van verantwoordelijkheid en eigenaarschap verankerd is. Zie hiervoor de hoofdstukken

'10. Strategie' en '14. Corporate governance' in dit jaarverslag.

Procedurele maatregelen

Belangrijke aspecten binnen het beheersingskader zijn:

- Directiereglementen en instructies voor het management van de werkmaatschappijen/ businessunits gericht op bevoegdheden, projectverwerving, het aangaan van investerings- verplichtingen en rapportage- en verantwoordingsverplichtingen.
- Gedragsgerichte instrumenten zoals de Heijmans Gedragscode en het IKI-programma – zie hiervoor het hoofdstuk '14. Corporate Governance'.
- Een accounting manual met voorschriften voor interne en externe financiële verslaglegging en bijbehorende procedures.
- Bedrijfsprocessystemen voor de primaire en secundaire processen van de infra-, bouw- en vastgoedactiviteiten inclusief risicomanagementsystemen, met als doel uniformiteit van processen voor het hele concern. Dit betreft onder andere een uniform en geïntegreerd SAP/ERP en in 2019 geïmplementeerde HR-systeem (Workday).
- Register met verklaringen als extra waarborg voor integriteit van senior management en specifieke functies. Hieronder vallen Verklaring Omtrent Gedrag en Eigen Verklaring Justitiële Antecedenten.

Heijmans kent onder meer de volgende stuurmechanismen:

- Planning- en controlcyclus, met maandelijks rapportages door het operationele management over onder meer ontwikkeling van relevante markten, kansen & risico's, financiële gang van zaken in relatie tot budget, financiële en operationele voortgang van projecten en veiligheid.
- Tenderrichtlijnen, tenderboard, GO/NO GO procedure en gate reviews voor tenders waarbij alle projectcategorie 3 tenders door de raad van bestuur worden geautoriseerd. Daarbij wordt voor iedere projectcategorie 3 tenders onder begeleiding van de CRO een onafhankelijke risk review gemaakt en gerapporteerd aan de RvB.
- Periodieke projectreviews: alle projecten worden ingedeeld in verschillende projectcategorieën (1,2 en 3). De raad van bestuur bespreekt de projectcategorie 3 projecten minimaal eens per kwartaal.
- Status Update Projecten waarbij eens per maand risicogestuurd de projecten die recent in realisatie zijn gekomen en/of met een verhoogd risicoprofiel, worden doorgenomen met de RvB en CRO.
- Periodieke review meetings tussen RvB en bedrijfsstromen.
- Dagelijkse monitoring van liquiditeitsontwikkeling van

bedrijfsonderdelen en specifieke projecten ten opzichte van wekelijks geactualiseerde liquiditeitsforecast.

- Auditprogramma gericht op naleving van beheersmaatregelen in het kader van project specifieke risico's en op het beheersen van organisatie brede bedrijfsprocesrisico's. In 2019 zijn circa 100 risico-audits uitgevoerd.

Het beheersingskader bestaat uit diverse formele procedurele en organisatorische maatregelen die binnen het gehele concern worden toegepast. De cultuur waarin eigenaarschap een belangrijke rol speelt, draagt eveneens in belangrijke mate bij aan de beheersing van de risico's.

Daarnaast hanteert Heijmans verschillende stuurmechanismen, waaronder de planning- en controlcyclus, monitoring, reviews en reporting, die in de organisatie verankerd zijn. Deze stuurmechanismen worden onderstaand toegelicht.

Organisatie en CRO

De raad van bestuur bepaalt de strategie van Heijmans en de daarbij behorende risicobereidheid. Heijmans kent een organisatiestructuur waarbij de bedrijfsstromen centraal zijn georganiseerd met korte lijnen naar de raad van bestuur. De centrale directies van de bedrijfsstromen, de raad van bestuur en de stafafdelingen zijn op het hoofdkantoor van Rosmalen gevestigd, hetgeen de informele en open cultuur bevordert, waarbij informatie-uitwisseling op een snelle en efficiënte wijze plaatsvindt. De doelstelling van de CRO is het risicomangement en een risicobewuste cultuur in alle geledingen en over de volle breedte duurzaam op een hoger plan te brengen. De Risk Office afdeling onder de CRO geeft invulling aan het 2e lijn risicomangement binnen de organisatie. Risk Officers zijn senior medewerkers met achtergrond vanuit de drie bedrijfsstromen (Vastgoed, Bouw & Techniek en Infra), control en juridische zaken.

Risk Officers zijn betrokken bij het categoriseren van projecten voor prequalificatie en projectselectie. Zij geven een onafhankelijk oordeel over het risicoprofiel van alle categorie 3 tenders. Ze worden ingezet op zowel het inhoudelijk vormgeven van het 2e lijn risicomangement als het inhoudelijk uitvoeren van onafhankelijke risk reviews van tenders en projecten in realisatie. Daarbij vindt een toetsing plaats op effectiviteit van onze belangrijkste bedrijfsprocessen.

In 2019 is invulling gegeven aan de integrale CRO-rapportage voor heel Heijmans. Deze rapportage wordt ieder kwartaal opgesteld, waarbij het doel van deze rapportage is een beeld te geven hoe het risicoprofiel van

Heijmans zich ontwikkelt. Daarbij kijken we naar onze projectenportfolio, onze juridische claims, de ontwikkeling van onze vastgoedposities en andere interne en externe risico's die een impact kunnen hebben op de onderneming. Het geeft ons een beeld van de impact mochten deze risico's materialiseren.

Op het gebied van digitalisering/data analyse t.b.v. risicobewustzijn is een aantal acties in 2019 vormgegeven:

- Zo is er een risicodatabase waarin zowel standaard risico's zijn verwerkt als specifieke risico's, voortkomend uit de geleerde lessen vanuit de probleemprojecten uit het verleden.
- D.m.v. specifieke tooling worden per kwartaal analyses gemaakt op de financiële SAP data i.r.t. zowel maximale waardes als verwachtingswaardes van de kansen & bedreigingen, de projectrisico-voorzieningen, kwaliteit van orderintake, etc.
- De derde actie is om alle historische financiële data van de categorie 3 projecten te verrijken met diverse projectkenmerken zoals bijvoorbeeld benodigde competenties, klant, contractvorm, om hiermee op basis van kenmerken snel een beter beeld te krijgen van toekomstige projectrisicoprofielen.
- Vanuit het verbeterprogramma GRIP is in 2019 verder impuls gegeven aan verbeteringen op de bedrijfsstroom overstijgende processen op het gebied van risicomangement en control. Het GRIP programma 2020 zal in het teken staan van het blijven implementeren van verbeteringen en het structureel verankeren van de verbetercyclus in de bedrijfsstroom overstijgende procesoverleggen. (Procesgerichte) verbeterthema's komen op de agenda van de diverse procesoverleggen.
- Procesverbeteringen worden met de juiste stakeholders (proceseigenaren) afgestemd, zowel binnen het bedrijfsonderdeel als Heijmans-breed.
- Stimuleren van kennisdeling binnen Heijmans.

Cultuur

Heijmans is van mening dat de cultuur van de organisatie een belangrijke factor is in het beheersen van risico's. Projecten kennen vanwege de inherente risico's een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid die niet alleen kan worden ondervangen met richtlijnen en procedures. Deze vereisen een bepaalde mate van flexibiliteit en een open en actiegericht cultuur waarbij voldoende eigenaarschap wordt getoond om voorkomende problemen op te lossen. Voorbeeldgedrag vanuit het management is daarbij cruciaal, evenals het elkaar aanspreken op het niet naleven van afspraken, maar ook het benoemen van zaken die goed of juist niet goed zijn gegaan. Met het gebruik van gedragsgerichte instrumenten zoals de

Heijmans gedragscode en het IKI-programma – zie hiervoor ook het hoofdstuk 'Corporate governance' - wordt richting medewerkers concreet gemaakt welk gedrag van hen wordt verwacht en welk gedrag niet acceptabel is.

Interne richtlijnen en procedures

De raad van bestuur bepaalt de kaders waarbinnen de directies en het management van de bedrijfsstromen opereren. Via directiereglementen en instructies aan het management van de bedrijfsstromen zijn de bevoegdheden ten aanzien van projectverwerving, het aangaan van investeringsverplichtingen en rapportage- en verantwoordingsverplichtingen verankerd.

Voorschriften voor interne en externe financiële verslaggeving zijn vastgelegd in het Accounting Manual, inclusief gerelateerde procedures zoals de procedure voor investeringen. In de bedrijfsprocessen zijn primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten beschreven, inclusief risicomangementsystemen met behulp waarvan de project gerelateerde risico's in kaart worden gebracht en beheerst. Dit bevordert de uniformiteit van processen voor het hele concern. Het Heijmans-brede op SAP gebaseerde ERP-platform draagt in toenemende mate bij aan de uniformiteit. Rondom het tenderproces zijn procedures ingericht die waarborgen dat geen projecten met onverantwoorde risico's worden aangenomen. Tenders worden aan de hand van het risicoprofiel, dat afhankelijk is van onder meer omvang, contractsoort, samenwerking met partners, complexiteit en type opdrachtgever, ingedeeld in drie categorieën. Per categorie zijn autorisatie- en escalatieniveaus vastgesteld, waarbij voor de hoogste categorie 3 door de raad van bestuur de finale beslissing over het al dan niet uitbrengen van een offerte wordt genomen. De procedure kent meerdere fasen die moeten worden afgesloten met een beslissing om al dan niet door te gaan met de tender (GO/NO GO). De standaard documenten die per fase worden vastgelegd, worden geregistreerd in een daarvoor ontwikkeld systeem waarin tevens de GO/NO GO beslissing wordt vastgelegd. Zowel enkele maanden na gunning als gedurende de realisatie en onderhoud van het project wordt voor categorie 3 projecten een Status Update Projecten (SUP) review gehouden voor de raad van bestuur, onder meer om vast te stellen of de uitgangspunten die tijdens de tenderfase zijn gehanteerd, nog steeds van kracht zijn of bijsturing behoeven. De SUP wordt onder verantwoordelijkheid van de CRO voorbereid en gehouden. Verder speelt de CRO ook een rol vanaf projectleads, het aangaan van combinaties om gezamenlijk in te schrijven op projecten, het tenderproces en het realisatieproces.

Planning- en controlcyclus

De raad van bestuur overlegt op periodieke basis en ad hoc indien nodig, met het management van de bedrijfsstromen en het projectmanagement. In deze overleggen worden aan de hand van maand- en kwartaalrapportages onder meer de ontwikkeling van relevante markten, financiële gang van zaken in relatie tot budget, financiële en operationele voortgang van projecten en veiligheid, gereviewd. Voor de projecten in uitvoering met een hoog risicoprofiel (met name categorie 3 projecten) vinden daarnaast separaat periodieke projectreviews met de raad van bestuur en CRO plaats waarbij ook het betreffende projectmanagement aanwezig is. De monitoring van de actuele en inschatting van de toekomstige liquiditeitsontwikkeling gebeurt aan de hand van drie rapportages:

- Op dagelijkse basis wordt de netto schuld gerapporteerd op geconsolideerde basis en per bedrijfsstroom. Dit betreft een overzicht van zowel alle banksaldi als de (project)financieringen. Deze ontwikkeling wordt afgezet tegen de prognose. Een achterblijvende liquiditeitsontwikkeling geldt als een voornaam early warning criterium en wordt direct besproken met het betreffende management.
- Op wekelijkse basis wordt een liquiditeitsprognose gemaakt voor de komende dertien weken. Tweewekelijks vinden interviews plaats met het management van de bedrijfsstromen om deze prognoses, en de mogelijke impact van individuele projecten daarop, door te spreken. Deze rapportage wordt onder meer gebruikt om de actuele liquiditeitsontwikkeling beter te kunnen begrijpen en vooraf inzichtelijk te hebben welke gevoeligheden zich hierin bevinden.
- Jaarlijks wordt een liquiditeitsprognose gemaakt voor de komende twaalf maanden. Aan de hand hiervan wordt onder meer getoetst of de beschikbaarheid van financieringsfaciliteiten toereikend is om te kunnen voldoen aan de cashbehoefte. Tevens wordt dit gebruikt om iedere bedrijfsstroom een eigen limiet toe te kennen op de inhouse bank funding.

Verklaringen van management

Bij iedere uitgebrachte offerte moeten de voor de tender verantwoordelijke managers een dossierverklaring ondertekenen. Hierin verklaren zij dat bij het tot stand komen van de offerte geen sprake is geweest van concurrentiebeperkend gedrag. Aan de leden van het senior management en specifieke functies wordt bij indiensttreding een Eigen Verklaring Justitiële Antecedenten en een door de gemeente verstrekte Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) gevraagd als extra waarborg voor integriteit. Het aanleveren van de verklaringen wordt vastgelegd in een register. De verklaringen

worden in het personeelsdossier bewaard. De eigen verklaring wordt om de drie jaar door de betreffende medewerkers opnieuw aangeleverd. Bij de jaarcijfers verstrekt het management van de bedrijfsstromen een bevestigingsbrief waarin zij onder meer aangeeft dat alle relevante zaken juist en volledig zijn verwerkt in de cijfers en afdoende zijn toegelicht in de rapportages van de werkmaatschappij.

Audits

Heijmans heeft een interne auditmanager benoemd met als primaire taak het initiëren en realiseren van voldoende operationeel gerichte audits inclusief een duidelijke terugkoppeling naar het desbetreffende management. In 2019 zijn circa 100 risico audits uitgevoerd onder aansturing van de risk- en auditmanager. De belangrijkste bevindingen zijn met een frequentie van eens per kwartaal gedeeld met de groepsraad en de auditcommissie van de raad van commissarissen. Daar waar de audits aanleiding geven tot verbetering, zijn deze vastgelegd in verbeterregisters. Middels deze verbeterregisters wordt de opvolging van de verbeteracties gemonitord. In 2019 is extra aandacht besteed aan het verbeterproces en de monitoring van de opvolging van verbeteracties. In overleg met de raad van bestuur zijn voor het komende jaar een aantal focusgebieden voor het auditprogramma aangewezen. De focus van het auditprogramma zal in 2020 gelegd worden op items die van wezenlijk belang zijn voor een (financieel) succesvol project: tenderproces, cybersecurity, persoonsregistratie middels Heijmans Project ID, lerend vermogen en Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Door de externe accountant EY wordt een accountantscontrole op de jaarcijfers uitgevoerd. EY steunt voor combinaties waarin Heijmans deelneemt in een aantal gevallen op de werkzaamheden van andere openbare accountants.

Risico's en mitigerende maatregelen

Strategische risico's hebben een impact op de middellange of lange termijn. In de regel manifesteren deze zich geleidelijk in de tijd. Heijmans ziet hier met name risico's indien onvoldoende wordt ingespeeld op de noodzaak tot het creëren van onderscheidend vermogen, duurzaam opereren en vernieuwend kunnen zijn. Daarnaast speelt steeds de vraag of de schaal in een bepaald marktsegment passend is en voldoende perspectief biedt. Belangrijke afwegingen daarin zijn het beschikbaar hebben van noodzakelijke kennis en kunde, alsook het waarborgen van een juiste inzet van personeel en materieel.

In beginsel worden strategische risico's gemonitord door de raad van bestuur. De raad van bestuur analyseert en evalueert op continue basis de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten in relatie tot de attractiviteit en ontwikkeling van de markt en marktsegmenten. Ook initieert zij acties met als doel vanuit gesignaleerde risico's kansen te creëren. In 2019 is de strategie van Heijmans voortgezet waarbij naast continu verbeteren, ook verslimmen en verduurzamen als strategische pijlers zijn benoemd (zie ook hoofdstuk 10. 'Strategie').

In de bijlagen van dit jaarverslag zijn de strategische, operationele, financiële, juridische en compliance risico's nader uitgewerkt, als ook de beheersmaatregelen. Daarbij geven we per risico aan of het risico hoog, gemiddeld of laag is voor Heijmans en hoe het zich ontwikkelt door aan te geven of het risico is verbeterd, verslechterd of gelijk gebleven ten opzichte van het jaar daarvoor.

Risico statement

In 2019 heeft de focus gelegen op het implementeren van verdere risico mitigerende maatregelen. Te denken valt aan:

- Nieuwe richtlijn voor het aangaan van combinaties.
- Het eenduidiger en voorzichtiger waarden van kansen en risico's in projecten.
- De aanstelling van proceseigenaren, verantwoordelijk voor continue proces optimalisaties en verankering hiervan in de organisatie.
- GRC model (Governance-Risico-Compliance) conform COSO model.

Mede gegeven het bovenstaande kan de raad van bestuur verklaren dat gezien de huidige stand van zaken het gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld vanuit een continuïteitsveronderstelling en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het algemeen naar behoren hebben gewerkt. Ten aanzien van de financiële verslaggevingsrisico's geven de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving zoals weergegeven in de jaarrekening 2019 (pagina 127 tot en met 211) geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Absolute zekerheid is echter niet te geven. Heijmans kan dan ook niet garanderen dat materiële fouten, fraude of overtredingen van wettelijke voorschriften zich niet voor kunnen doen. In het jaarverslag zijn de materiële risico's en onzekerheden toegelicht die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de Vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling.

Het optimaliseren en monitoren op de goede werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen blijft voor de raad van bestuur een belangrijk aandachtspunt. De opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen is in het verslagjaar frequent en intensief besproken door de raad van bestuur met de auditcommissie en de gehele raad van commissarissen. In het verslagjaar hebben zich geen integriteitsissues voorgedaan die van invloed zijn op het risicoprofiel.



JAAARREKENING

Stadhuis
Rotterdam



Jaarrekening 2019

INHOUD

1.	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	128	6.8	Winstbelastingvorderingen en -schulden	158
2a.	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	129	6.9	Materiële vaste activa	159
2b.	Geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen	130	6.10	Leases	160
3.	Geconsolideerde balans	131	6.11	Immateriële activa	161
4.	Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode	133	6.12	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	164
5.	Grondslagen voor de financiële verslaggeving	134	6.13	Verstrekke leningen aan joint ventures	165
6.	Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening	149	6.14	Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	166
6.1	Gesegmenteerde informatie	149	6.15	Voorraden	169
6.2	Opbrengsten	153	6.16	Onderhanden werken	170
6.3	Overige bedrijfsopbrengsten	154	6.17	Handels- en overige vorderingen	172
6.4	Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling	155	6.18	Liquide middelen	173
6.5	Overige bedrijfskosten	156	6.19	Eigen vermogen	173
6.6	Financiële baten en lasten	156	6.20	Resultaat per aandeel	174
6.7	Winstbelastingen	157	6.21	Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen	175
			6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	180
			6.23	Voorzieningen	184
			6.24	Handels- en overige schulden	186
			6.25	Financiële risico's en beheer	187
			6.26	Investeringsverplichtingen	194
			6.27	Voorwaardelijke verplichtingen	195
			6.28	Verbonden partijen	
			6.29	Schattingen en oordeelsvorming door het management	200
			7.	Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	202
			8.	Vennootschappelijke jaarrekening	203

1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1.000

		2019	2018
6.2	Opbrengsten	1.600.235	1.579.132
	Kostprijs verkopen	-1.425.337	-1.434.707
Bruto-omzetresultaat		174.898	144.425
6.3	Overige bedrijfsopbrengsten	3.807	1.167
	Verkoopkosten	-38.753	-34.099
6.4	Beheerkosten	-109.744	-87.331
6.5	Overige bedrijfskosten	-1.030	-1.555
Operationeel resultaat		29.178	22.607
6.6	Financiële baten	1.472	1.659
6.6	Financiële lasten ¹	-6.163	-9.504
6.12	Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	10.368	5.802
Resultaat vóór belastingen		34.855	20.564
6.7	Winstbelastingen	-4.799	-75
Resultaat na belastingen		30.056	20.489
Het resultaat na belastingen is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij.			
Resultaat per aandeel (in €)			
6.20	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel	1,40	0,96
6.20	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten	1,40	0,96
	Uitgekeerd dividend per aandeel in het boekjaar	0,00	0,00

¹ De financiële lasten in 2019 zijn inclusief rentelasten leaseverplichtingen vanwege het toepassen van IFRS 16 'Leases'. Dit betreft een verschuiving vanuit het operationeel resultaat (effect € 2,4 miljoen). Voor een nadere toelichting op de gevolgen van IFRS 16, zie paragraaf 3.1 in hoofdstuk 5. Waarderingsgrondslagen.

2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1.000

	2019	2018
1. Resultaat na belastingen	30.056	20.489
Niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen joint ventures	-452	-374
Niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	-2.238	-37.134
Belastingeffect ten aanzien van veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	556	9.281
Belastingeffect met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen in verband met tariefswijziging	901	-3.751
Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)	-1.233	-31.978
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	28.823	-11.489

De totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten zijn geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij.

2b. Geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen

x € 1.000

	2019	2018
Stand per 31 december voorgaand jaar	149.097	160.575
Resultaat na belasting	30.056	20.489
Niet-gerealiseerde resultaten	-1.233	-31.978
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode	28.823	-11.489
Transacties met eigenaars van de groep:		
Bonus Investment Share Matching Plan	44	11
Stand per 31 december	177.964	149.097

Zie hoofdstuk 8. Vennootschappelijke jaarrekening voor de uitsplitsing van het eigen vermogen in de afzonderlijke reserves en het verloop hiervan.

3. Geconsolideerde balans

x € 1.000

Activa		31 december 2019	31 december 2018
Vaste activa			
6.9	Materiële vaste activa	41.966	43.962
6.10	Gebruiksrechten geleasede activa	85.059	-
6.11	Immateriële activa	75.631	78.662
6.12	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	64.254	71.997
6.13	Verstrekke leningen aan joint ventures	31.296	22.636
6.14	Uitgestelde belastingvorderingen	31.991	35.882
		330.197	253.139
Vlottende activa			
6.15	Strategische grondposities	110.028	127.351
6.15	Overige voorraden	94.543	79.584
6.16	Onderhanden werken debet	68.802	51.415
6.8	Winstbelastingvorderingen	0	0
6.17	Handels- en overige vorderingen	185.453	175.685
6.18	Liquide middelen	109.372	88.932
		568.198	522.967
Totaal activa		898.395	776.106

x € 1.000

Passiva		31 december 2019	31 december 2018
Eigen vermogen			
2b	Geplaatst kapitaal	6.423	6.423
2b	Agio	242.680	242.680
2b	Reserves	-13.379	-7.190
2b	Ingehouden winst voorgaande boekjaren	-87.816	-113.305
1	Resultaat na belastingen boekjaar	30.056	20.489
		177.964	149.097
Langlopende verplichtingen			
6.21	Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen ²	49.947	52.413
6.10	Leaseverplichtingen ¹	65.403	-
6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	16.514	15.451
6.23	Voorzieningen	12.205	20.596
6.14	Uitgestelde belastingverplichtingen	0	549
		144.069	89.009
Kortlopende verplichtingen			
6.21	Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	3.300	5.866
6.10	Leaseverplichtingen ¹	21.199	-
6.24	Handels- en overige schulden	359.314	368.436
6.16	Onderhanden werken credit	168.766	142.389
6.8	Winstbelastingsschulden	334	149
6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	1.657	1.611
6.23	Voorzieningen	21.792	19.549
		576.362	538.000
Totaal passiva		898.395	776.106

¹ Vanwege het toepassen van IFRS 16 'Leases' zijn de regels 'Gebruiksrechten geleasede activa' en 'Leaseverplichtingen' op de balans opgenomen. Voor een nadere toelichting op de gevolgen van de toepassing van IFRS 16, zie paragraaf 3.1 in hoofdstuk 5. Waarderingsgrondslagen.

² De rentedragende leningen zijn inclusief cumulatief preferente financieringsaandelen B ad € 45,1 miljoen (2018: € 45,1 miljoen).

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode

x € 1.000

	2019	2018
Operationeel resultaat	29.178	22.607
Aanpassingen voor:		
6.3 Boekwinst op verkoop vaste activa	-1.835	-243
6.9 Afschrijvingen materiële vaste activa	9.241	10.078
6.10 Afschrijvingen gebruiksrechten geleasede activa	22.487	-
6.11 Amortisatie immateriële activa	1.030	1.555
6.15 Aanpassing waardering vastgoed- en grondposities exclusief joint ventures	5.400	6.400
Mutatie werkkapitaal en langlopende voorzieningen	-17.016	-8.375
Operationeel resultaat na aanpassingen	46.684	32.022
Betaalde rente	-7.888	-7.132
Ontvangen rente	1.472	1.659
Betaalde winstbelastingen	0	0
Kasstroom uit operationele activiteiten	42.069	26.549
6.9 Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	-11.008	-8.206
6.11 Investeringsactiviteiten in immateriële activa	0	-510
6.9/6.11 Verkoop van (im)materiële vaste activa	7.599	984
Kapitaalverstrekkingen/-terugbetaling aan/van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	6.829	-12.466
Dividendontvangsten van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	9.629	3.636
Leningen verstrekt aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-10.814	-2.966
Leningen afgelost door joint ventures en geassocieerde deelnemingen	2.154	9.961
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	4.389	-9.567
6.10 Aflossingsdeel leasebetalingen ¹	-20.986	-
6.21 Opgenomen rentedragende leningen	1.022	4.243
6.21 Aflossingen rentedragende leningen	-6.054	-6.730
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-26.018	-2.487
Kasstroom per saldo in de periode	20.440	14.495
6.18 Liquide middelen per 1 januari	88.932	74.437
6.18 Liquide middelen per 31 december	109.372	88.932

¹ Vanwege het toepassen van IFRS 16 'Leases' met ingang van 1 januari 2019 zijn de betaalde leasetermijnen (aflossingsdeel) met betrekking tot de leaseverplichtingen opgenomen in de financieringskasstroom. Voor een nadere toelichting op de gevolgen van de toepassing van IFRS 16, zie paragraaf 3.1 in hoofdstuk 5. Waarderingsgrondslagen.

5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Heijmans N.V. (de Vennootschap) is gevestigd in Nederland. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2019 omvat de Vennootschap en haar dochterondernemingen (tezamen te noemen de 'Groep') en het belang van de Groep in geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend.

Het bestuur heeft op 20 februari 2020 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 15 april 2020.

(1) Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening 2019 is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

(2) Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening is gepresenteerd in duizenden euro's. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS vereist dat de leiding oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van de baten en lasten. De schattingen en daaraan ten grondslag liggende veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen en andere factoren, die als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten van de schattingen vormen de basis voor de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen, zie ook toelichting 6.29 Schattingen en oordeelsvorming door het management.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van

schattingen zijn opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, indien de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft. Herziening in de verslagperiode en toekomstige perioden vindt plaats indien de herziening ook gevolgen heeft voor toekomstige perioden.

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening en voor alle tot de Groep behorende entiteiten, met uitzondering van de wijzigingen die bij grondslag 3 zijn toegelicht.

(3) Gevolgen nieuwe richtlijnen

De Groep heeft IFRS 16 'Leases', inclusief de hieruit resulterende wijzigingen van andere richtlijnen, met als datum van eerste toepassing 1 januari 2019 toegepast (zie 3.1).

De door de EU aanvaarde aanpassingen van IFRS 9, IAS 19, IAS 28 en IFRIC 23 en de Jaarlijkse verbeteringen in IFRS-standaarden Cyclus 2015-2017 die van toepassing zijn op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2019, hebben geen belangrijk effect op de geconsolideerde jaarrekening.

Er is geen sprake van nog niet van kracht zijnde nieuwe richtlijnen die een belangrijk effect op de geconsolideerde jaarrekening hebben.

(3.1) IFRS 16 Leases

IFRS 16 'Leases' is van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2019. IFRS 16 vervangt de standaarden IAS 17 'Leaseovereenkomsten', IFRIC 4 'Vaststelling of een overeenkomst een leaseovereenkomst bevat', SIC-15 'Operationele leases – Incentives' en SIC 27 'Evaluatie van de economische realiteit van transacties in de juridische vorm van een leaseovereenkomst'.

IFRS 16 heeft met name grote gevolgen voor de balans omdat voorheen als operationele leases en huren aangeduide overeenkomsten moeten worden opgenomen en in de winst-en-verliesrekening wijzigt de presentatie van operationele leases en huren. Aan de actiefzijde van

de balans verschijnt de post 'Gebruiksrechten geleasede activa' en aan de creditzijde de post 'Verplichtingen leases' met een vergelijkbare omvang. Omdat deze posten aanzienlijk zijn, zijn deze afzonderlijk op de balans weergegeven. Binnen het operationele resultaat vindt een verschuiving plaats van operationele kosten naar afschrijvingen. Daarnaast verschuift een deel van de operationele kosten naar de financiële lasten. In paragraaf 3.4 zijn deze effecten nader cijfermatig toegelicht.

(3.2) Beperkt retroactief toegepast per 1 januari 2019, gebruik makend van aantal praktische oplossingen

De Groep past IFRS 16 beperkt retroactief toe per 1 januari 2019. Dit houdt onder meer in dat de vergelijkende cijfers 2018 niet zijn aangepast en dat de effecten van IFRS 16 in de beginbalans van 2019 zijn verwerkt. De Groep heeft hierbij de volgende, onder IFRS 16 toegestane, praktische oplossingen toegepast:

- De Groep heeft bij eerste toepassing niet herbeoordeeld of een contract een leaseovereenkomst is of bevat. In plaats daarvan is IFRS 16
 - toegepast op contracten die voorheen in overeenstemming met IAS 17 en IFRIC 4 als leaseovereenkomsten waren aangemerkt;
 - niet toegepast op contracten die voorheen in overeenstemming met IAS 17 en IFRIC 4 niet als leaseovereenkomsten waren aangemerkt.
- Alle leaseverplichtingen zijn bij eerste toepassing berekend op basis van de toepasselijke marginale rentevoet per 1 januari 2019. Deze marginale rentevoet is per portfolio van leases met vergelijkbare kenmerken bepaald. De gebruikte marginale rentevoet bedraagt 2 tot 4% afhankelijk van de gebruiksduur en aard van het met een gebruiksrecht overeenstemmend actief.
- De boekwaarde van de met de gebruiksrechten opgenomen actiefposten is per eerste toepassing gelijk gesteld aan de verplichting van de betreffende gebruiksrechten.
- Leases die niet de lease/huur van kantoorpanden of personenauto's betreffen en waarvan de resterende looptijd bij eerste toepassing minder dan 12 maanden bedraagt, zijn niet opgenomen.

(3.3) Waarderingsgrondslagen Lease

(3.3.1) Gebruiksrecht geleasede activa

De Groep neemt op de aanvangsdatum (de datum waarop het onderliggend actief beschikbaar is voor gebruik) een met het gebruiksrecht overeenstemmend actief op. Het gebruiksrecht wordt gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen, en aangepast voor eventuele herwaarderings van de leaseverplichting. De kostprijs bestaat uit het opgenomen bedrag van de leaseverplichting, initiële directe kosten en voor de aanvangsdatum verrichte leasebetalingen verminderd met ontvangen leaseincentives. Tenzij de Groep redelijk zeker is dat zij aan het einde van de leaseperiode het eigendom van het onderliggende actief zal verkrijgen, wordt het gebruiksrecht lineair afgeschreven vanaf de aanvangsdatum tot het vroegste van de volgende twee momenten: het einde van de gebruiksduur of het einde van de leaseperiode. Gebruiksrechten worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen.

(3.3.2) Leaseverplichtingen

Op de aanvangsdatum van de lease waardeert de Groep de verplichting tegen de contante waarde van de leasebetalingen die op die datum niet zijn verricht. Deze leasebetalingen omvatten vaste leasebetalingen (inclusief in wezen vaste leasebetalingen) minus nog te ontvangen leaseincentives, variabele leasebetalingen die van een index of rentevoet afhankelijk zijn en bedragen die naar verwachting verschuldigd zullen zijn uit hoofde van restwaardegaranties. Onder de leasebetalingen wordt ook de uitoefenprijs van een aankoopoptie begrepen indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie zal uitoefenen. Tevens omvatten de leasebetalingen de boetes voor het beëindigen van de leaseovereenkomst indien de leaseperiode de uitoefening door de Groep van een optie tot beëindiging van de leaseovereenkomst weerspiegelt. Variabele leasebetalingen die niet afhankelijk zijn van een index of rentevoet worden als last verantwoord in de periode waarin de gebeurtenis of omstandigheid die tot deze betalingen aanleiding geeft, zich voordoet. Bij het berekenen van de contante waarde van de leasebetalingen maakt de Groep gebruik van de marginale rentevoet indien de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst niet eenvoudig kan worden bepaald.

Na de aanvangsdatum wordt de verplichting verhoogd met rente en verminderd met de verrichte leasebetalingen. De Groep herwaardeert de verplichting indien sprake is van een wijziging in de leaseovereenkomst, een aanpassing van de leaseperiode, een herziening van een in wezen vaste leasebetaling of een wijziging in de beoordeling of gebruik zal worden gemaakt van een koopoptie.

(3.3.2) Niet-leasecomponenten worden niet opgenomen indien eenvoudig te bepalen en van significante omvang

Niet-leasecomponenten, met name bedragen voor onderhoud en brandstof die in leasetermijnen zijn begrepen, worden niet opgenomen indien deze bedragen eenvoudig zijn te bepalen en significant zijn. In de praktijk geldt dit voor de niet-leasebetalingen voor personen-auto's. Voor de overige leases wordt gebruik gemaakt van de praktische oplossing de niet-leasecomponenten op dezelfde wijze te behandelen als leasecomponenten.

(3.3.3) Leases van korte duur en leases met een lage waarde van het onderliggend actief worden niet opgenomen

De Groep maakt gebruik van de praktische oplossing om leases die voor een korte duur (leaseperiode minder dan

12 maanden en geen koopoptie) zijn aangegaan niet op te nemen, hetgeen ook geldt voor leases waarvan de nieuwwaarde van het onderliggende actief laag is (minder dan € 5.000). De leasetermijnen voor deze leases worden op tijdsevenredige basis gedurende de leaseperiode in de operationele kosten verantwoord.

(3.3.4) Leaseperiode

De leaseperiode betreft de niet-opzegbare periode van de lease, tezamen met de perioden die onder een optie tot verlenging vallen indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie zal uitoefenen en periodes die vallen onder een beëindigingsoptie indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie niet zal uitoefenen.

De Groep neemt alle relevante factoren mee die tot een economisch voordeel leiden bij het beoordelen in hoeverre het redelijk zeker is dat een verlengingsoptie zal worden uitgeoefend.

(3.4) Gevolgen voor balans, winst-en-verliesrekening en kasstroomoverzicht

De gevolgen van de toepassing van IFRS 16 op de balans per 1 januari 2019 zijn op hoofdlijnen als volgt:

x € 1 miljoen			
ACTIVA	31 december 2018	Aanpassing IFRS 16	1 januari 2019
Vaste activa			
Materiële vaste activa	44		44
Gebruiksrechten geleasede activa	-	81	81
Immateriële activa	79		79
Deelnemingen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen	72		72
Overige vaste activa	58		58
	253	81	334
Vlottende activa	523		523
Totaal activa	776	81	857

PASSIVA	31 december 2018	Aanpassing IFRS 16	1 januari 2019
Eigen vermogen	149		149
Langlopende verplichtingen			
Rentedragend ¹	52		52
Leaseverplichtingen	-	60	60
Voorzieningen langlopend	37		37
	89	60	149
Kortlopende verplichtingen			
Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	6		6
Leaseverplichtingen	-	21	21
Handels- en overige schulden	367		367
Onderhanden werken	142		142
Voorzieningen	23		23
	538	21	559
Totaal passiva	776	81	857
Solvabiliteit op basis van garantievermogen ²	25%	-2%	23%

1. De langlopende rentedragende verplichtingen zijn inclusief € 45 miljoen cumulatief preferente financieringsaandelen B.

2. Garantievermogen is gedefinieerd als eigen vermogen plus cumulatief preferente financieringsaandelen B.

De gevolgen van de toepassing van IFRS 16 op de winst-en-verliesrekening 2019 zijn op hoofdlijnen als volgt:

x € 1 miljoen	2019		
	Exclusief IFRS 16	Aanpassing IFRS 16	Inclusief IFRS 16
Opbrengsten	1.600		1.600
Bruto omzet resultaat	175		175
Operationeel resultaat	28	1	29
Financiële baten en lasten	-3	-2	-5
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	11		11
Resultaat vóór belastingen	36	-1	35
Winstbelastingen	-5	0	-5
Resultaat na belastingen	31	-1	30

De gevolgen van de toepassing van IFRS 16 op het kasstroomoverzicht 2019 zijn op hoofdlijnen als volgt:

x € 1 miljoen	2019		
	Exclusief IFRS 16	Aanpassing IFRS 16	Inclusief IFRS 16
Operationeel resultaat	29		29
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Afschrijvingen materiële vaste activa	9		9
Afschrijvingen leases	-	23	23
Afschrijvingen immateriële activa	1		1
Mutatie werkkapitaal	-14		-14
Kasstroom uit operationele activiteiten vóór betaalde rente en belastingen	25	23	48
Betaalde rente leases	-	-2	-2
Betaalde/ ontvangen rente overig	-4		-4
Betaalde winstbelastingen	0		0
Kasstroom uit operationele activiteiten	21	21	42
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	4		4
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-5	-21	-26
Kasstroom per saldo in de periode	20	0	20
Liquide middelen 1 januari	89		89
Liquide middelen ultimo	109		109

(3.5) Aansluiting van de niet uit de balans blijvende verplichtingen eind 2018 met de opgenomen verplichtingen per 1 januari 2019

De aansluiting tussen de niet uit de balans blijvende verplichtingen die in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2018 voor huur- en operationele leaseovereenkomsten waren opgenomen, met de opgenomen verplichtingen uit hoofde van IFRS 16 per 1 januari 2019 is als volgt:

x € 1 miljoen	
Niet uit de balans blijvende verplichtingen uit hoofde van huur- en operationele leaseovereenkomsten ultimo 2018	112
Discontering verplichting	-9
Niet opnemen niet-lease componenten	-22
Opgenomen verplichting per 1 januari 2019	81

De gewogen gemiddelde marginale rentevoet die is gebruikt bij het bepalen van de verplichting per 1 januari 2019 bedraagt 3%.

(4) Grondslagen voor consolidatie

(4a) Dochterondernemingen (integrale consolidatie)

Dochterondernemingen zijn alle entiteiten waarin de Groep direct of indirect zeggenschap heeft.

Zeggenschap wordt gerealiseerd wanneer de Groep:

- a) macht heeft over de entiteit;
- b) is blootgesteld aan, of rechten heeft op, variabele rendementen vanwege zijn betrokkenheid bij de entiteit; en
- c) over de mogelijkheid beschikt zijn macht over de entiteit te gebruiken om de omvang van deze rendementen te beïnvloeden.

Aan elk van deze drie criteria moet zijn voldaan om te kunnen stellen dat de Groep zeggenschap heeft over de entiteit waarin hij een belang heeft. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop deze eindigt.

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de Groep. De voor de overname overgedragen vergoeding wordt doorgaans gewaardeerd tegen reële waarde, evenals de netto identificeerbare verworven activa. Eventuele goodwill die hieruit voortvloeit, wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Eventuele boekwinst uit een voordelige koop wordt direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Transactiekosten worden opgenomen wanneer zij worden gemaakt, behalve als zij betrekking hebben op de uitgifte van schuld- of eigenvermogensinstrumenten. In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in het algemeen in de winst-en-verliesrekening opgenomen. De reële waarde van een voorwaardelijke vergoeding wordt op overnamedatum opgenomen. Indien die voorwaardelijke vergoeding wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. In andere gevallen worden wijzigingen na eerste opname in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

(4b) Joint ventures en geassocieerde deelnemingen (equity-methode)

Joint ventures zijn samenwerkingsverbanden waarbij de Groep samen met andere partijen gezamenlijke zeggenschap heeft en recht heeft op de netto-activa van de joint venture. De betrokken partijen zijn contractueel overeengekomen dat zeggenschap wordt gedeeld en beslissingen inzake relevante activiteiten unaniem instemming

vereisen van de partijen die gezamenlijke zeggenschap in de joint venture hebben. Joint ventures worden opgenomen vanaf de datum dat de Groep gezamenlijke zeggenschap heeft tot de datum dat deze eindigt. Geassocieerde deelnemingen zijn alle entiteiten waarover de Groep invloed van betekenis heeft, maar geen zeggenschap kan uitoefenen. Invloed van betekenis wordt verondersteld te bestaan indien de Groep houder is van 20% of meer van de stemrechten. Geassocieerde deelnemingen worden opgenomen vanaf de datum dat de Groep invloed van betekenis heeft tot de datum dat deze eindigt. Joint ventures en geassocieerde deelnemingen worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. In de investering van de Groep is begrepen de bij acquisitie vastgestelde goodwill. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van de Groep in het totaalresultaat, in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen van de Groep. Wanneer het aandeel van de Groep in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een joint venture of geassocieerde deelneming, wordt de waarde van de deelneming afgeboekt tot nihil. Eventuele verdere verliezen worden niet meer in aanmerking genomen, behalve voor zover de Groep een verplichting is aangegaan of het voornemen heeft om de verliezen aan te zuiveren.

(4c) Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten (proportionele consolidatie)

Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten zijn overeenkomsten waarover de Groep gezamenlijk met derden zeggenschap uitoefent. Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten worden zodanig verantwoord dat de Groep, zijn activa (inclusief zijn aandeel in de gezamenlijk gehouden activa), zijn verplichtingen (inclusief zijn aandeel in de gezamenlijk aanvaarde verplichtingen), zijn opbrengsten (inclusief zijn aandeel in de opbrengsten afkomstig van de verkoop van het product van de gezamenlijke exploitatie) en zijn lasten (inclusief zijn aandeel in de gezamenlijk gemaakte kosten) verantwoordt. In de praktijk is de wijze van verantwoorden van gezamenlijke bedrijfsactiviteiten vergelijkbaar met proportionele consolidatie.

(4d) Eliminatie van transacties bij consolidatie

Saldi en eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen de Groep worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd.

Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met geassocieerde deelnemingen, joint ventures en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de entiteit heeft.

(5) Transacties in vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers op transactiedatum. Aangehouden vreemde valuta, alsmede activa en verplichtingen die ontvangen of betaald worden in vreemde valuta, worden omgerekend tegen de wisselkoers per balansdatum. De verschillen die optreden door de omrekening worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

(6) Opbrengsten van contracten met klanten

Opbrengsten worden opgenomen indien de Groep een contract met een klant heeft afgesloten waarin de uit te voeren werkzaamheden identificeerbaar zijn, waarin de betalingsvoorwaarden duidelijk zijn en het contract onmiskenbaar economische betekenis heeft. Tevens dient het waarschijnlijk te zijn dat de klant betaalt. De opbrengsten worden op ieder individueel contract verantwoord. Opbrengsten van portefeuilles van contracten met vergelijkbare eigenschappen worden als portefeuille verantwoord wanneer de uitkomst niet materieel verschilt van het op individueel niveau bepalen van de opbrengsten.

Indien het contract meerdere prestatieverplichtingen kent, worden de opbrengsten afzonderlijk toegerekend aan de betreffende prestatieverplichtingen op basis van relatieve opzichzelfstaande verkoopprijzen. De opbrengsten worden opgenomen op het moment dat de klant de zeggenschap verkrijgt over de vervulde prestaties.

Variabele vergoedingen worden alleen opgenomen indien het zeer waarschijnlijk is dat geen significante terugname zal plaatsvinden:

- Opbrengsten als gevolg van meerwerk worden betrokken in de totale contractopbrengsten als het bedrag op enigerlei wijze door de opdrachtgever is geaccepteerd.
- Claims en incentives worden gewaardeerd in het onderhanden werk voor zover deze voortkomen uit afdwingbare rechten, het zeer waarschijnlijk is dat deze tot opbrengsten zullen leiden en betrouwbaar kunnen worden bepaald.
- Voor zover het niet zeer waarschijnlijk is dat een boete niet wordt geheven, wordt deze voor de betreffende verwachte omvang in mindering gebracht op de opbrengsten.

Indien de uitkomst van een contract niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden contractuele opbrengsten slechts verwerkt voor zover het waarschijnlijk is dat de gerealiseerde kosten terugverdiend kunnen worden.

Indien een contract een significante financieringscomponent bevat, corrigeert de Groep de opbrengsten hiervoor. Indien het tijdstip tussen het vervullen van de prestatieverplichting en de betaling minder dan één jaar bedraagt, gebeurt dit niet.

Verwachte verliezen op contracten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Voor het bepalen van de omvang van verliesvoorzieningen gaat de Groep uit van de verwachte economische voordelen versus de toerekenbare kosten van het contract (zie ook grondslag 24d inzake verlieslatende contracten).

(6a) Verkoop van goederen - met name gronden

Opbrengsten uit de verkoop van goederen -met name gronden- worden opgenomen tegen de overeengekomen vergoeding of toegerekende vergoeding ingeval de levering van de grond onderdeel uitmaakt van een zogenaamde koop-aannemingsovereenkomst bij woningbouwprojecten. De opbrengsten van de grond worden op het moment van het transport bij de notaris gerealiseerd.

(6b) Onderhanden werken - projecten

De opbrengsten met betrekking tot onderhanden werken worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer de zeggenschap is overgegaan naar de klant. Omdat de Groep de projecten realiseert op grond die eigendom is van de klant, verkrijgt de klant via natrekking de zeggenschap naar mate het project wordt voltooid. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale te verwachten kosten voor zover de gemaakte kosten representatief zijn voor de voortgang van de overdracht van goederen/diensten aan de klant. Inefficiënties worden buiten beschouwing gelaten bij het bepalen van het stadium van voltooiing.

(6c) Diensten

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten, met name service- en onderhoudswerkzaamheden, worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naar rato van de uitgevoerde werkzaamheden, aangezien de klant gelijktijdig de voordelen uit de diensten ontvangt en gebruikt. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden.

(7) Overige bedrijfsopbrengsten

Boekwinsten op de verkoop van activa en verkochte entiteiten worden als 'Overige bedrijfsopbrengsten' verantwoord.

(8) Kosten

(8a) Kostprijs verkopen

De kostprijs verkopen bestaat uit de boekwaarde van verkochte goederen en de aan de vervulde prestaties toerekenbare kosten inclusief de verwachte verliezen op projecten die onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening zijn opgenomen conform grondslag 24d.

(8b) Verkoopkosten

De verkoopkosten bestaan uit de kosten van verkoopactiviteiten die niet zijn doorbelast aan projecten.

(8c) Beheerkosten

De beheerkosten betreffen algemene kosten, niet zijnde verkoopkosten, die niet zijn doorbelast aan projecten.

(8d) Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten omvat de rentelasten op opgenomen gelden en leaseverplichtingen, dividend op cumulatief preferente financieringsaandelen B en rentebaten op uitgeleende gelden.

Financieringslasten die direct toerekenbaar zijn aan de verkrijging, de constructie of productie van een kwalificerend actief, worden geactiveerd als onderdeel van de kosten van dat actief gedurende de periode dat het actief in vervaardiging is.

De rentecomponent van de leasebetalingen wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen en berekend met behulp van de effectieve rentemethode.

(9) Winstbelastingen

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor beschikbare voorwaartse verliesverrekening en voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten. Uitgestelde belastingvorderingen- en verplichtingen worden niet opgenomen voor: fiscaal niet-afrekbare goodwill, activa of verplichtingen die bij eerste opname noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloeden en verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen voor zover zij in de voorzienbare toekomst waarschijnlijk niet zullen worden afgewikkeld. Het bedrag van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is gebaseerd op de wijze waarop naar verwachting de boekwaarde van de activa en verplichtingen zal worden gerealiseerd of afgewikkeld, waarbij gebruik wordt gemaakt van de

belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, dan wel waartoe materieel reeds op balansdatum besloten is.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er een wettelijk afdwingbaar recht bestaat om de belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen en deze vorderingen en verplichtingen samenhangen met door dezelfde belastingautoriteit opgelegde winstbelasting aan dezelfde belasting verschuldigde entiteit, dan wel op verschillende belasting verschuldigde entiteiten die voornemens zijn de belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen of waarvan de belastingvorderingen en -verplichtingen gelijktijdig worden gerealiseerd.

De belasting naar de winst of het verlies over het boekjaar omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen. De winstbelasting wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die in niet-gerealiseerde resultaten zijn opgenomen. In het laatste geval wordt de belasting in niet-gerealiseerde resultaten verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum dan wel waartoe materieel reeds op balansdatum is besloten, alsmede correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Een uitgestelde belastingvordering (eventueel na saldering met een uitgestelde belastingverplichting) wordt opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. Het bedrag van de uitgestelde belastingvorderingen wordt verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Additionele winstbelastingen naar aanleiding van dividenduitkeringen worden tegelijkertijd opgenomen met de verplichting om het desbetreffende dividend uit te keren.

(10) Materiële vaste activa

(10a) Activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs of veronderstelde kostprijs verminderd met cumulatieve

afschrijvingen (zie hierna) en bijzondere waardeverminderingverliezen (zie grondslag 20). In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, financieringskosten en eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede de eventuele kosten van ontmanteling en verwijdering van het actief en de herstelkosten van de locatie waar het actief zich bevindt. De kosten van zelfvervaardigde activa en verworven activa omvatten (i) de ontmantelings- en verwijderingskosten van de activa en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden zoals deze worden ingeschat op het moment van installatie, en (ii) veranderingen in de omvang van bestaande, voor de onder (i) genoemde kosten, opgenomen verplichtingen.

(10b) Kosten na eerste opname

De Groep neemt in de boekwaarde van een materieel vast actief de kostprijs van vervanging van een deel van dat actief op wanneer die kosten worden gemaakt. Dit gebeurt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot het actief aan de Groep zullen toekomen en de kostprijs van het actief betrouwbaar kan worden bepaald. Alle andere kosten worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

(10c) Afschrijving van materiële vaste activa

Afschrijvingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van ieder onderdeel van een materieel vast actief. De restwaarde wordt jaarlijks beoordeeld. Op terreinen wordt niet afgeschreven. De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

- Gebouwen: hoofddragconstructies en daken: 30 jaar
- Gebouwen: technische installaties: 15 jaar
- Gebouwen: binnenwanden: 10 jaar
- Kantoorinventaris: 3 - 10 jaar
- Machines: 5 - 10 jaar
- Installaties: 5 - 10 jaar
- Groot materieel en andere vaste bedrijfsmiddelen: 3 - 10 jaar

(10d) Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen (vastgoed dat wordt aangehouden om huuropbrengsten en/of een waardestijging te realiseren) worden gezien het geringe belang onder de materiële vaste activa opgenomen. Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen kostprijs minus afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de

verwerving van het actief. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, financieringskosten en eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede de eventuele kosten van ontmanteling en verwijdering van het actief en de herstelkosten van de locatie waar het actief zich bevindt.

(11) Gebruiksrecht geleasede activa

De Groep neemt op de aanvangsdatum (de datum waarop het onderliggend actief beschikbaar is voor gebruik) een met het gebruiksrecht overeenstemmend actief op. Het gebruiksrecht wordt gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen, en aangepast voor eventuele herwaarderings van de leaseverplichting. De kostprijs bestaat uit het opgenomen bedrag van de leaseverplichting, initiële directe kosten en voor de aanvangsdatum verrichte leasebetalingen verminderd met ontvangen leaseincentives. Tenzij de Groep redelijk zeker is dat zij aan het einde van de leaseperiode het eigendom van het onderliggende actief zal verkrijgen, wordt het gebruiksrecht lineair afgeschreven vanaf de aanvangsdatum tot het vroegste van de volgende twee momenten: het einde van de gebruiksduur of het einde van de leaseperiode. Eventuele verbeteringen die zijn aangebracht aan geleasede activa worden afgeschreven over een periode die korter is dan of gelijk is aan de termijn die voor het betreffende geleasede actief wordt toegepast. Gebruiksrechten worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen.

Niet-leasecomponenten, met name bedragen voor onderhoud en brandstof die in leasetermijnen zijn begrepen, worden niet opgenomen indien deze bedragen eenvoudig zijn te bepalen en significant zijn. In de praktijk geldt dit voor de niet-leasebetalingen voor personenauto's. Voor de overige leases wordt gebruik gemaakt van de praktische oplossing de niet-leasecomponenten op dezelfde wijze te behandelen als leasecomponenten.

De Groep maakt gebruik van de praktische oplossing om leases die voor een korte duur (leaseperiode minder dan 12 maanden en geen koopoptie) zijn aangegaan niet op te nemen, hetgeen ook geldt voor leases waarvan de nieuwwaarde van het onderliggende actief laag is (minder dan € 5.000). De leasetermijnen voor deze leases worden op tijdsevenredige basis gedurende de leaseperiode in de operationele kosten verantwoord.

De leaseperiode betreft de niet-opzegbare periode van de lease, tezamen met de perioden die onder een optie tot

verlenging vallen indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie zal uitoefenen en periodes die vallen onder een beëindigingsoptie indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie niet zal uitoefenen.

(12) Immateriële activa

(12a) Goodwill

Alle bedrijfscombinaties worden administratief verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Goodwill betreft het bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochterondernemingen. Goodwill komt overeen met het verschil tussen de kostprijs van de overname en de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en passiva op het moment van aankoop. Jaarlijks wordt getoetst of sprake is van bijzondere waardevermindering (zie grondslag 20).

Negatieve goodwill die bij een overname ontstaat, wordt direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

(12b) Overige immateriële activa

De door de Groep verworven immateriële activa, met een bepaalde gebruiksduur, worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

(12c) Amortisatie

Met betrekking tot goodwill wordt ieder jaar systematisch per balansdatum getoetst of zich een bijzondere waardevermindering heeft voorgedaan. Ten aanzien van de overige immateriële activa wordt lineair geamortiseerd over de verwachte gebruiksduur ten laste van de winst-en-verliesrekening, waarbij periodieke toetsing plaatsvindt voor eventuele bijzondere waardevermindering (zie grondslag 20). De geschatte gebruiksduur van de onderdelen van immaterieel actief luidt als volgt:

- Klantenbestand: 5 - 20 jaar
- Orderportefeuille: 4 jaar
- Concessies zandafgravingen: 5 - 15 jaar
- Merknaam: 5- 10 jaar

(12d) Uitgaven na eerste opname

Uitgaven voor immateriële activa niet zijnde goodwill worden na eerste opname uitsluitend geactiveerd, wanneer hierdoor naar verwachting de toekomstige economische voordelen toenemen die zijn besloten in het specifieke actief waarop de uitgaven betrekking hebben. Alle overige uitgaven worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gedaan.

(13) Financiële instrumenten

Een financieel instrument is een contract dat leidt tot een financieel actief of financiële verplichting van de Groep.

(13a) Financiële activa

De belangrijkste financiële activa van de Groep bestaan uit:

- Verstrekte leningen (zie grondslag 14)
- Handels- en overige vorderingen (zie grondslag 17)
- Liquide middelen (zie grondslag 18)

Financiële activa worden geclassificeerd als activa:

- a. die na eerste opname worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, of
- b. tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de overige onderdelen van het totaalresultaat, of
- c. tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in winst of verlies.

Deze classificatie vindt plaats op basis van het bedrijfsmodel van de Groep voor het beheer van de financiële activa en de eigenschappen van de contractuele kasstromen van het financiële actief. De financiële activa moeten tegen geamortiseerde kostenprijs (a) worden gewaardeerd als beide volgende voorwaarden zijn vervuld:

- i. het financiële actief wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat erop gericht is financiële activa aan te houden om contractuele kasstromen te ontvangen, en
- ii. de contractvoorwaarden van het financiële actief geven op bepaalde data aanleiding tot kasstromen die uitsluitend aflossingen en rentebetalingen op het uitstaande hoofdsombedrag betreffen.

Voor bovengenoemde financiële activa is aan beide voorwaarden voldaan. De financiële activa worden tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd. Financiële activa die zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden na eerste opname gewaardeerd op basis van de effectieve interest methode en zijn onderhevig aan bijzondere waardeverminderingen. Winsten en verliezen worden opgenomen in winst of verlies wanneer het actief wordt beëindigd, afgewikkeld, aangepast of sprake is van een bijzondere waardevermindering.

De financiële activa worden opgenomen onder aftrek van een voorziening voor te verwachten kredietverliezen. Deze voorziening wordt bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen voor de komende twaalf maanden, rekening houdend met de kredietwaardigheid van de klant. Ook daarna wordt, zolang geen sprake is van een significante verslechtering van het kredietrisico, de voorziening voor verwachte kredietverliezen steeds bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen voor de komende twaalf maanden. Als echter, op individuele of collectieve basis, een significante verhoging van het kredietrisico optreedt, wordt de voorziening voor

verwachte kredietverliezen bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen over de gehele looptijd van het instrument. Voor handelsvorderingen en onderhanden werken debet is gebruik gemaakt van de door IFRS 9 geboden mogelijkheid om een vereenvoudigde benadering te hanteren, waarbij de voorziening voor verwachte kredietverliezen altijd wordt bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen over de gehele looptijd van deze vorderingen.

(13b) Financiële verplichtingen

De Groep kent de volgende financiële verplichtingen:

- Cumulatief preferente financieringsaandelen (zie grondslag 22a)
- Rentedragende leningen (zie grondslag 22b)
- Handelsschulden en overige te betalen posten (zie grondslag 25)

Deze verplichtingen worden na eerste opname tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd, gebruik makend van de effectieve rente methode. Wanneer de financiële verplichting (of een deel daarvan) tenietgaat of afloopt wordt deze niet langer opgenomen.

Een ruil van schuldbewijzen met dezelfde leningverschaffer tegen aanzienlijk verschillende voorwaarden wordt als een delging van de oorspronkelijke financiële verplichting en opname van een nieuwe financiële verplichting verwerkt. Dit geldt eveneens wanneer de voorwaarden van een bestaande financiële verplichting aanzienlijk worden gewijzigd.

Het verschil tussen de boekwaarde van de financiële verplichting (of deel van een financiële verplichting) die is gedelgd of aan een derde is overgedragen en de betaalde vergoeding, met inbegrip van eventueel overgedragen activa niet zijnde geldmiddelen of aangegane verplichtingen, wordt in de winst of verlies opgenomen.

(13c) Salderen van financiële activa en verplichtingen

Financiële activa en financiële verplichtingen worden gesaldeerd en het netto bedrag wordt in de balans opgenomen indien:

- de Groep een wettelijk afdwingbaar recht heeft om de bedragen te salderen, en
- de Groep voornemens is om de verplichting op netto basis af te wikkelen of om de vordering te realiseren op hetzelfde moment dat de verplichting wordt afgewikkeld.

(14) Verstrekte leningen

Verstrekte leningen maken onderdeel uit van de financiële activa (zie grondslag 13). Verstrekte leningen die niet voldoen aan de beide voorwaarden die in grondslag 13 zijn genoemd, worden tegen reële waarde gewaardeerd met verwerking van waardeveranderingen in winst of verlies. Versterkte leningen die aan beide genoemde voorwaarden voldoen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen.

(15) Voorraden

(15a) Strategische grondposities

Onder strategische grondposities zijn die grondposities verantwoord die door de centrale groundbank worden beheerd. Deze posities worden verworven en aangehouden voor toekomstige vastgoedontwikkeling. Voor zover de grondposities in vervaardiging zijn, worden rente- en ontwikkelingskosten geactiveerd. De grondposities worden gewaardeerd tegen kostprijs of netto realiseerbare waarde indien deze lager is.

(15b) Overige voorraden

Onder de overige voorraden zijn begrepen: onverkochte woningen in voorbereiding en in aanbouw, ontwikkel- en bouwrechten, gronden en panden ter verkoop, grond- en hulpstoffen, voorraden in bewerking en gereed product.

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsuitoefening, verminderd met geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten. De kostprijs van voorraden omvat de uitgaven gedaan bij verwerving van de voorraden, de productie- of conversiekosten en de overige kosten die zijn gemaakt bij het naar de bestaande locatie en in de bestaande toestand brengen daarvan. De kostprijs van voorraden omvat een redelijk deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit alsmede de toerekenbare financieringskosten. Voor fungibele voorraden geldt het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo).

Gronden en panden ter verkoop betreffen bouwkundig opgeleverde panden die per balansdatum niet zijn verkocht aan derden. De voorraad gronden en panden ter verkoop wordt gewaardeerd tegen kostprijs (inclusief rente en toegerekende indirecte kosten), verminderd met eventuele afwaarderingen in verband met een lagere

netto-opbrengstwaarde als gevolg van onverkoopbaarheids- en onverhuurbaarheidsrisico's.

(16) Onderhanden werken debet

De onderhanden werken debet betreffen het recht op vergoeding voor uitgevoerde en aan de klant overgedragen werkzaamheden met betrekking tot projecten. Deze post bestaat praktisch gezien uit de opbrengst naar rato van de voortgang van het vervullen van de prestatieverplichting (zie ook grondslag 6) en verminderd met gefactureerde termijnen. In geval verliezen op projecten worden verwacht, wordt het totale verwachte verlies op het project direct als last in de betreffende periode verantwoord en onder de post 'Voorzieningen' verantwoord in de balans (zie ook grondslag 24d).

(17) Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen maken onderdeel uit van de financiële activa (zie grondslag 13). Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van een voorziening voor te verwachten kredietverliezen. Bij de bepaling van de voorziening voor te verwachten kredietverliezen is gebruik gemaakt van de vereenvoudigde benadering, waarbij de voorziening altijd wordt bepaald op het bedrag van de te verwachten kredietverliezen over de gehele looptijd van deze vorderingen. Nog te factureren omzet afgesloten projecten zijn onder de handels- en overige vorderingen opgenomen.

(18) Liquide middelen

Liquide middelen maken onderdeel uit van de financiële activa (zie grondslag 13). De liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi en andere direct opvraagbare deposito's met een oorspronkelijke looptijd van maximaal drie maanden. Rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn en een integraal deel van het middelenbeheer van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van de liquide middelen.

(19) Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) waarvan de boekwaarde zeer waarschijnlijk binnen 1 jaar naar verwachting hoofdzakelijk via

een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop of distributie aangehouden', na vaststelling dat aan de voorwaarden is voldaan. Direct voorafgaand aan deze classificatie worden de activa (of de componenten van een groep activa die wordt afgestoten) opnieuw gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor de financiële verslaggeving van de Groep. Hierna worden de activa (of een groep af te stoten activa) over het algemeen gewaardeerd op basis van de boekwaarde, of, indien deze lager is, de reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderverslies op een groep af te stoten activa wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardeverminderverslies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen en personeelsgerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van de Groep gewaardeerd worden. Bijzondere waardeverminderversliezen die voortvloeien uit de aanvankelijke classificatie als aangehouden voor verkoop of distributie en winsten of verliezen uit hernieuwde waardering na eerste opname worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Indien de betreffende boekwinst het geaccumuleerd bijzonder waardeverminderverslies overstijgt, wordt dit verschil niet opgenomen.

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een onderdeel van de activiteiten van de Groep dat een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of een afzonderlijk belangrijk geografisch gebied vertegenwoordigt dat is verkocht of wordt aangehouden voor verkoop of distributie, of dat een dochteronderneming is die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht. Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop. Wanneer een activiteit wordt aangemerkt als een beëindigde bedrijfsactiviteit, worden de vergelijkende cijfers in de winst-en-verliesrekening herzien alsof de activiteit vanaf het begin van de vergelijkingsperiode is beëindigd.

(20) Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van de niet-financiële activa van de Groep, uitgezonderd onderhanden werken debet (zie grondslag 16), voorraden (zie grondslag 15) en uitgestelde belastingvorderingen (zie grondslag 9), wordt op balansdatum opnieuw bezien om te bepalen of aanwijzingen aanwezig zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien

dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief.

Voor goodwill, immateriële activa met een onbeperkte gebruiksduur en immateriële activa die nog niet gebruiksklaar zijn, wordt per balansdatum de realiseerbare waarde geschat.

Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt opgenomen wanneer de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde. Bijzondere waardevermindingsverliezen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Bijzondere waardevermindingsverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van de goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid (groep van eenheden).

(20a) Berekening van de realiseerbare waarde

Voor de activa is de realiseerbare waarde gelijk aan de hoogste van opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet die een afspiegeling is van zowel de actuele marktrente als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen kasontvangsten genereert en dat in hoge mate onafhankelijk is van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald door de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

(20b) Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzonder waardevermindingsverlies inzake tot einde looptijd aangehouden effecten of tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde vorderingen wordt teruggenomen indien de stijging, na opname van dit verlies, van de realiseerbare waarde objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die zich heeft voorgedaan nadat dit bijzondere waardevermindingsverlies werd opgenomen.

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardevermindingsverliezen teruggenomen.

Voor andere activa wordt een bijzonder waardevermindingsverlies teruggenomen indien een aanwijzing bestaat dat het bijzondere waardevermindingsverlies niet meer bestaat of mogelijk is afgenomen en de schattingen zijn

veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde is bepaald.

Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen, die zou zijn bepaald indien er geen bijzonder waardevermindingsverlies was opgenomen.

(21) Aandelenkapitaal

(21a) Kosten uitgifte gewone aandelen

Kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de uitgifte van gewone aandelen worden in mindering gebracht op het eigen vermogen, na aftrek van eventuele fiscale effecten.

(21b) Inkoop van eigen aandelen

Bij inkoop van aandelenkapitaal dat als eigen vermogen in de balans is verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van de rechtstreeks toerekenbare kosten, als mutatie in het eigen vermogen opgenomen. Ingekochte aandelen worden geassocieerd als ingekochte eigen aandelen en wat betreft presentatie in mindering gebracht op het totale eigen vermogen.

(21c) Dividend

Dividenden worden als verplichting verwerkt in de periode waarin zij worden gedeclareerd.

(22) Rentedragende verplichtingen

Rentedragende verplichtingen maken onderdeel uit van de financiële verplichtingen (zie grondslag 13), met uitzondering van de Leaseverplichtingen (zie grondslag 22c).

(22a) Financieringspreferent aandelenkapitaal

Het preferente aandelenkapitaal is geassocieerd als een financiële verplichting omdat de dividenduitkeringen niet vrijwillig zijn. Dividend op het preferente aandelenkapitaal wordt als rentelast opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

(22b) Leningen

Rentedragende leningen worden bij de eerste opname verwerkt tegen de reële waarde, verminderd met toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden rentedragende leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de geamortiseerde kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de

effectieve-rentemethode in de winst-en-verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de leningen.

(22c) Leaseverplichtingen

Op de aanvangsdatum van de lease waardeert de Groep de verplichting tegen de contante waarde van de leasebetalingen die op die datum niet zijn verricht. Deze leasebetalingen omvatten vaste leasebetalingen (inclusief in wezen vaste leasebetalingen) minus nog te ontvangen leaseincentives, variabele leasebetalingen die van een index of rentevoet afhankelijk zijn en bedragen die naar verwachting verschuldigd zullen zijn uit hoofde van restwaardegaranties. Onder de leasebetalingen wordt ook de uitoefenprijs van een aankoopoptie begrepen indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie zal uitoefenen. Tevens omvatten de leasebetalingen de boetes voor het beëindigen van de leaseovereenkomst indien de leaseperiode de uitoefening door de Groep van een optie tot beëindiging van de leaseovereenkomst weerspiegelt. Variabele leasebetalingen die niet afhankelijk zijn van een index of rentevoet worden als last verantwoord in de periode waarin de gebeurtenis of omstandigheid die tot deze betalingen aanleiding geeft, zich voordoet. Bij het berekenen van de contante waarde van de leasebetalingen maakt de Groep gebruik van de marginale rentevoet indien de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst niet eenvoudig kan worden bepaald. Na de aanvangsdatum wordt de verplichting verhoogd met rente en verminderd met de verrichte leasebetalingen. De Groep herwaardeert de verplichting indien sprake is van een wijziging in de leaseovereenkomst, een aanpassing van de leaseperiode, een herziening van een in wezen vaste leasebetaling of een wijziging in de beoordeling of gebruik zal worden gemaakt van een koopoptie.

(23) Personeelsbeloningen

(23a) Toegezegde bijdrageregelingen

Verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer de bijdragen zijn verschuldigd.

(23b) Toegezegd-pensioenregelingen

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Van deze pensioenaanspraken

wordt de contante waarde bepaald en de reële waarde van de fondsbeleggingen wordt hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van hoogwaardige ondernemingsobligaties waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Deze methode houdt rekening met toekomstige salarisstijgingen als gevolg van de carrièrekansen van werknemers en algemene loonontwikkelingen inclusief inflatiecorrectie.

Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd of wanneer een regeling wordt ingeperkt, wordt de daaruit voortvloeiende wijziging in aanspraken met betrekking tot de verstreken diensttijd of de winst of verlies op die inperking direct verwerkt in het resultaat.

Actuariële winsten en verliezen worden direct verantwoord als niet-gerealiseerde resultaten die nooit zullen worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening.

Wanneer de berekening resulteert in een potentieel actief voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot de contante waarde van economische voordelen beschikbaar in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met eventuele minimum financieringsverplichtingen die van toepassing zijn.

(23c) Langetermijnpersoneelsbeloningen

De nettoverplichting van de Groep voor langetermijnpersoneelsbeloningen, met uitzondering van pensioenregelingen, is het bedrag van de toekomstige beloningen, zoals jubileumuitkeringen, bonussen en gratificaties die werknemers in ruil voor hun diensten hebben opgebouwd in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt berekend met behulp van de 'projected unit credit'-methode en wordt gediscoteerd tot de contante waarde. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van hoogwaardige ondernemingsobligaties waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. Actuariële winsten en verliezen van betreffende beloningen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

(23d) Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen worden opgenomen als een last als de Groep zich op basis van een gedetailleerd, formeel plan

aantoonbaar heeft verbonden tot de beëindiging van het dienstverband van een werknemer of een groep werknemers vóór de gebruikelijke pensioendatum, zonder realistische mogelijkheid tot intrekking van dat plan.

(24) Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden, en waarbij het waarschijnlijk is dat afwikkeling leidt tot een uitstroom van middelen. De voorzieningen worden bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting. De oprenting van voorzieningen wordt verwerkt als financieringslast.

(24a) Garanties

Een garantievoorziening wordt opgenomen nadat de onderliggende producten of diensten zijn verkocht en opgeleverd. Deze voorziening wordt opgenomen voor kosten die noodzakelijk gemaakt moeten worden om gebreken, die blijken na de oplevering maar tijdens de garantieperiode, op te heffen.

(24b) Herstructurering

Herstructureringsvoorzieningen worden opgenomen (i) wanneer de Groep een uitgewerkt en formeel herstructureringsplan heeft goedgekeurd en (ii) een aanvang is gemaakt met de herstructurering of deze publiekelijk bekend is gemaakt.

(24c) Milieu

In overeenstemming met het van toepassing zijnde milieubeleid van de Groep en de toepasselijke wettelijke vereisten wordt een voorziening getroffen voor herstel van vervuilde terreinen.

(24d) Verlieslatende contracten

Een voorziening voor verlieslatende contracten wordt opgenomen wanneer de door de Groep naar verwachting te behalen economische voordelen (dit zijn de waarschijnlijke opbrengsten) uit een overeenkomst lager zijn dan de kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen, tenzij de nettokosten om het contract te beëindigen lager zijn. Voor overeenkomsten voor het uitvoeren van werkzaamheden bestaan deze kosten uit de aan de te nog te vervullen prestatieverplichtingen toerekenbare kosten. Voorafgaand aan de instelling van een voorziening neemt de Groep op

eventuele activa die betrekking hebben op het contract een eventueel bijzonder waardeverminderingsverlies.

(25) Handelsschulden en overige te betalen posten

Handelsschulden en overige te betalen posten maken onderdeel uit van de financiële verplichtingen (zie grondslag 13). Handelsschulden en overige te betalen posten worden tegen geamortiseerde kostprijs opgenomen.

(26) Onderhanden werken credit

Onderhanden werken credit betreffen de verplichting om werkzaamheden voor klanten in verband met projecten uit te voeren waarvoor de Groep een vergoeding heeft ontvangen van de klant (of de klant het bedrag verschuldigd is). Deze post bestaat praktisch gezien uit de gefactureerde termijnen verminderd met de opbrengst naar rato van de voortgang van het vervullen van de prestatieverplichting (zie ook grondslag 6). Indien verliezen op projecten worden verwacht, wordt het totale verwachte verlies op het project direct als last in de betreffende periode verantwoord en onder de post 'Voorzieningen' verantwoord in de balans (zie ook grondslag 24d).

(27) Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen onder aftrek van rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn.

(28) Gesegmenteerde informatie

Een segment is een duidelijk te onderscheiden activiteit van de Groep. De segmenten zijn onderscheiden op basis van de indeling die de raad van bestuur gebruikt bij het nemen van operationele beslissingen. De Groep kent de volgende operationele segmenten: Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit en Infra. Woningbouw en Utiliteit zijn in de loop van 2018 onder één aansturing gebracht en geïntegreerd in een nieuw segment Bouw & Techniek.

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

6.1 Gesegmenteerde informatie

De Groep kent de volgende operationele segmenten: Vastgoed, Bouw & Techniek en Infra overeenkomstig de aansturing door de raad van bestuur. De segmenten Woningbouw en Utiliteit zijn in de loop van 2018 onder één aansturing gebracht en zijn geïntegreerd in een nieuw segment Bouw & Techniek. De segmenten worden primair op basis van operationeel resultaat aangestuurd. Overeenkomstig IFRS 8 omvatten de gesegmenteerde resultaten die posten die rechtstreeks, dan wel op redelijke basis, aan het segment kunnen worden toegerekend.

Verkorte winst-en-verliesrekening naar bedrijfssegment

2019 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Eliminatie	Bouw & Techniek	Infra	Overig/ eliminatie	Totaal
Opbrengsten								
Derden	459.131	167.783	365.340		533.123	607.370	611	1.600.235
Intercompany	-	279.813	4.254	-73	283.994	11.254	-295.248	0
Totaal opbrengsten	459.131	447.596	369.594	-73	817.117	618.624	-294.637	1.600.235
Operationeel resultaat	16.386	12.610	9.680		22.290	6.048	-15.546	29.178
Financiële baten								1.472
Financiële lasten								-6.163
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	2.942	0	-2.213		-2.213	7.910	1.729	10.368
Resultaat vóór belastingen								34.855
Winstbelastingen								-4.799
Resultaat na belastingen								30.056

2018 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Eliminatie	Bouw & Techniek	Infra	Overig/ eliminatie	Totaal
Opbrengsten								
Derden	502.535	162.974	280.558		443.532	632.144	921	1.579.132
Intercompany	-	277.529	4.803	-237	282.095	21.759	-303.854	0
Totaal opbrengsten	502.535	440.503	285.361	-237	725.627	653.903	-302.933	1.579.132
Operationeel resultaat	17.652	10.778	2.718		13.496	1.813	-10.354	22.607
Financiële baten								1.659
Financiële lasten								-9.504
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	2.371	0	445		445	2.419	567	5.802
Resultaat vóór belastingen								20.564
Winstbelastingen								-75
Resultaat na belastingen								20.489

x € 1.000

Verkorte balans en balansspecificatie naar bedrijfssegment

2019 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Bouw & Techniek			Infra	Overig	Eliminatie	Totaal
		Woningbouw	Utiliteit					
Activa	385.348	152.460	196.447	348.907	273.049	257.433	-399.782	864.955
Niet-gealloceerd								33.440
Totaal activa	385.348	152.460	196.447	348.907	273.049	257.433	-399.782	898.395
Verplichtingen	320.449	139.962	175.750	315.712	240.453	140.536	-399.781	617.369
Niet-gealloceerd								103.062
Totaal verplichtingen	320.449	139.962	175.750	315.712	240.453	140.536	-399.781	720.431
Eigen vermogen								177.964
Totaal passiva								898.395
Materiële vaste activa								
Afschrijvingen	92	283	-	283	4.148	4.718	-	9.241
Investerings	-	1.260	-	1.260	6.876	2.872	-	11.008
Gebruiksrechten geleasede activa								
Afschrijvingen	810	4.859	2.929	7.788	12.453	1.436	-	22.487
Immateriële activa								
Amortisatie	-	-	1.021	1.021	9	-	-	1.030
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen								
Boekwaarde	57.499	-	-	-	4.073	2.682	-	64.254

x € 1.000

2018 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Bouw & Techniek			Infra	Overig	Eliminatie	Totaal
		Woningbouw	Utiliteit					
Activa	329.802	141.741	166.794	308.535	205.862	321.288	-426.834	738.653
Niet-gealloceerd								37.453
Totaal activa	329.802	141.741	166.794	308.535	205.862	321.288	-426.834	776.106
Verplichtingen	284.255	136.554	155.634	292.188	187.319	190.353	-426.834	527.281
Niet-gealloceerd								99.728
Totaal verplichtingen	284.255	136.554	155.634	292.188	187.319	190.353	-426.834	627.009
Eigen vermogen								149.097
Totaal passiva								776.106
Materiële vaste activa								
Afschrijvingen	67	34	-	34	4.054	5.923	-	10.078
Investerings	47	806	-	806	5.095	2.258	-	8.206
Immateriële activa								
Amortisatie	-	-	1.021	1.021	534	-	-	1.555
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen								
Boekwaarde	61.394	-	915	915	7.910	1.778	-	71.997

De activa en verplichtingen zijn toegenomen in 2019, met name als gevolg van de implementatie van IFRS 16 'Leases' (impact hiervan is circa € 87 mln.). Deze activa en verplichtingen zijn verdeeld over de sectoren in vergelijkbare verhouding als de IFRS 16 impact op de onderliggende EBITDA (zie tabel hieronder).

De transacties tussen de bedrijfssegmenten worden op zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met transacties met derden. De niet-gealloceerde activa bevatten hoofdzakelijk uitgestelde belastingvorderingen. De niet-gealloceerde passiva bevatten met name rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen.

Het segment Infra is gezien haar activiteiten sterk afhankelijk van opdrachten uit de publieke sector.

De opbrengsten zijn in 2019 en in 2018 geheel in Nederland gerealiseerd.

De vaste activa bevinden zich hoofdzakelijk in Nederland.

x € 1.000

Onderliggend EBITDA per bedrijfssegment

2019 In € mln.	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Bouw & Techniek	Infra	Overig	Totaal
Onderliggende EBITDA (exclusief impact IFRS 16)	25,6	12,6	8,8	21,4	16,6	-9,2	54,4
Effecten IFRS 16*	0,9	5,1	3,1	8,2	13,2	1,6	23,9
Onderliggende EBITDA (inclusief impact IFRS 16)	26,5	17,7	11,9	29,6	29,8	-7,6	78,3
EBITDA joint ventures	-3,7		3,0	3,0	-7,5	0,3	-7,9
Afwaarderingen vastgoed	-5,4			0,0			-5,4
Reorganisatiekosten	-0,1		-1,2	-1,2	-1,2	-0,5	-3,0
Grondsanerings**						-1,4	-1,4
Afwikkeling verkochte deelnemingen					1,5	-0,1	1,4
Totaal bijzondere posten	-9,2	0,0	1,8	1,8	-7,2	-1,7	-16,3
EBITDA	17,3	17,7	13,7	31,4	22,6	-9,3	62,0
Afschrijvingen en amortisaties	-0,9	-5,1	-4,0	-9,1	-16,6	-6,2	-32,8
Operationeel resultaat	16,4	12,6	9,7	22,3	6,0	-15,5	29,2

* Voor een nadere toelichting op de gevolgen van de toepassing van IFRS 16 'Leases' zie paragraaf 3.1 van 5. Grondslagen.

** De post grondsanerings heeft betrekking op vanwege herstructurering verkochte bedrijventerreinen.

2018 In € mln.	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Bouw & Techniek	Infra	Overig	Totaal
Onderliggende EBITDA (exclusief impact IFRS 16)	27,7	10,8	4,9	15,7	8,3	-8,5	43,2
EBITDA joint ventures	-3,6		-0,7	-0,7	-1,5		-5,8
Afwaarderingen vastgoed	-6,4						-6,4
Reorganisatiekosten			-0,5	-0,5	-0,4	-0,2	-1,1
Grondsanerings						-1,0	-1,0
Boekresultaat verkoop deelnemingen						5,3	5,3
Totaal bijzondere posten	-10,0	0,0	-1,2	-1,2	-1,9	4,1	-9,0
EBITDA	17,7	10,8	3,7	14,5	6,4	-4,4	34,2
Afschrijvingen en amortisaties	-0,1		-1,0	-1,0	-4,6	-5,9	-11,6
Operationeel resultaat	17,6	10,8	2,7	13,5	1,8	-10,3	22,6

Met de onderliggende EBITDA doelt de Groep op het resultaat voor belastingen, rente, afschrijvingen en amortisaties (is gelijk aan het operationeel resultaat vóór afschrijvingen), inclusief EBITDA joint ventures en gecorrigeerd voor IFRS 16 'Leases', afwaarderingen vastgoed, reorganisatiekosten, boekresultaten op de verkoop van entiteiten, bijzondere

x € 1.000

waardeverminderingen goodwill, vrijval indexatie pensioen en overige indien van toepassing in bovenstaande tabel benoemde niet operationele resultaten die door de Groep als bijzonder worden aangemerkt. De onderliggende EBITDA vormt tevens de basis van de berekening van de convenanten aan de bankgroep.

6.2 Opbrengsten

De splitsing van opbrengsten in categorieën die weergeven op welke wijze de aard, het bedrag, het tijdstip en de onzekerheid van opbrengsten en kasstromen door economische factoren worden beïnvloed, loopt langs de lijn van segmentatie in sectoren:

Opbrengsten	2019	2018
Vastgoed	459.131	502.535
Bouw & Techniek	817.117	725.627
Infra	618.624	653.903
Eliminatie	-294.637	-302.933
	1.600.235	1.579.132

De opbrengsten van Vastgoed betreffen met name de opbrengsten vanuit zelf ontwikkelende woningbouw- en vastgoedprojecten voor particulieren ad circa € 283 miljoen (in 2018 circa € 296 miljoen), vastgoedbeleggers en woningbouwcorporaties voor tezamen circa € 176 miljoen (in 2018 circa € 207 miljoen) waarbij over het algemeen zowel de grond als de opstallen worden geleverd. De projecten voor particulieren worden veelal eerst gestart wanneer ten minste 70% is verkocht. De facturering aan particulieren volgt het SWK (Stichting Waarborgfonds Koopwoningen) schema dat gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen. Bij levering van de grond wordt de eerste termijn in rekening gebracht. De start van de bouw van projecten voor vastgoedbeleggers en woningbouwcorporaties vindt na verkoop plaats. De facturering wordt per klant afgesproken en is over het algemeen net als bij particulieren gekoppeld aan het bereiken van mijlpalen waarbij de eerste termijn in rekening wordt gebracht bij het transporteren van de grond.

De opbrengsten van de grond worden op het moment van het transport bij de notaris gerealiseerd, terwijl de opbrengsten van de opstallen gedurende de bouwperiode worden gerealiseerd.

De opbrengsten van Bouw & Techniek betreffen hoofdzakelijk het realiseren van woningen en utilitaire gebouwen en installaties voor opdrachtgevers in de particuliere en (semi) overheidssector voor circa € 596 miljoen (in 2018 circa € 530 miljoen). De facturering volgt een schema dat gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen die per opdracht kunnen verschillen. De opbrengsten worden verantwoord gedurende de bouwperiode. Daarnaast worden serviceactiviteiten uitgevoerd aan gebouwen en installaties van opdrachtgevers. De opbrengsten hiervan ad circa € 221 mln. (in 2018 circa € 196 miljoen) worden verantwoord naar gelang deze service- en onderhoudsactiviteiten plaatsvinden. Een belangrijke opdrachtgever voor het bouwen van woningen is Heijmans Vastgoed, hetgeen leidt tot interne omzet die wordt geëlimineerd. De bouw wordt pas gestart na opdracht.

x € 1.000

De opbrengsten van Infra betreffen hoofdzakelijk het realiseren van wegen en civiele werken in opdracht van de overheid voor circa € 576 miljoen (in 2018 circa € 601 miljoen). De bouw wordt pas gestart na opdracht. De facturering volgt een schema dat gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen die per opdracht kunnen verschillen. De opbrengsten worden verantwoord gedurende de bouwperiode. Daarnaast worden service- en onderhoudsactiviteiten uitgevoerd aan infrastructuurele objecten. De opbrengsten ad circa € 39 miljoen (in 2018 circa € 48 miljoen) worden opgenomen naar gelang deze serviceactiviteiten plaatsvinden. Tevens vinden leveringen van asfalt aan derden plaats, de opbrengsten ad circa € 4 miljoen (in 2018 € 5 miljoen) worden genomen op het moment dat levering plaatsvindt.

In 2019 is € 142 miljoen (2018: € 117 miljoen) aan opbrengsten verantwoord die per 1 januari in de post "Onderhanden werken credit" was opgenomen.

In 2019 is € 1 miljoen (2018: € 1 miljoen) aan opbrengsten verantwoord met betrekking tot in vroegere perioden vervulde prestatieverplichtingen.

Het bedrag van de transactieprijs dat is toegewezen aan de prestatieverplichtingen die niet vervuld zijn (of gedeeltelijk niet vervuld zijn) bedraagt circa € 1,9 miljard (2018: € 1,9 miljard). Hiervan zal circa 54% in 2020 worden vervuld, 25% in de periode 2021 en 2022 en 21% in 2023 en verder (2018: circa 52% in 2019, 25% in de periode 2020 en 2021 en 23% in 2022 en verder). De vermelde bedragen betreffen gecontracteerde opbrengsten en geen opbrengsten die niet zeer waarschijnlijk zijn. Opbrengsten vanuit contracten waarin de prijs per eenheid maar niet de hoeveelheden zijn overeengekomen, zijn niet in de vermelde bedragen opgenomen. De Groep heeft geen gebruik gemaakt van de praktische mogelijkheid om prestatieverplichtingen die deel uitmaken van een contract dat een oorspronkelijke verwachte duur van een jaar of minder heeft, niet te vermelden.

De Groep heeft de opbrengsten niet gecorrigeerd voor significante financieringscomponenten onder meer omdat de periode tussen het vervullen van de prestatieverplichtingen en de betaling door de klant minder dan één jaar bedraagt.

6.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten	2019	2018
Boekwinst verkoop vaste activa	1.835	243
Diversen	1.972	924
	3.807	1.167

De boekwinst op de verkoop van vaste activa heeft betrekking op de verkoop van machines en materieel. In de diverse opbrengsten zijn onder meer de boekresultaten op de verkoop van entiteiten opgenomen.

x € 1.000

6.4 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling

De personeelskosten begrepen in de winst-en-verliesrekening zijn als volgt samengesteld:

Personeelskosten	2019	2018
Lonen en salarissen	-297.140	-281.050
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen	-44.550	-42.297
Toegezegde bijdrageregelingen	-31.649	-30.211
Toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	-1.425	4.510
	-374.764	-349.048

In de winst-en-verliesrekening is begrepen een bedrag van circa € 3 miljoen (2018: € 1 miljoen) dat betrekking heeft op getroffen reorganisatievoorzieningen.

Het aantal medewerkers eind 2019 bedraagt 4.725 (2018: 4.664).

De personeelskosten zijn begrepen in de kostprijs verkopen en beheerkosten.

De afschrijvingen en amortisaties begrepen in de winst-en-verliesrekening zijn als volgt samengesteld:

Afschrijvingen	2019	2018
Afschrijvingen materiële vaste activa	-9.241	-10.078
Afschrijvingen gebruiksrechten geleasede activa	-22.487	-
Amortisatie immateriële activa	-1.030	-1.555
	-32.758	-11.633

De afschrijvingen materiële vaste activa en gebruiksrechten geleasede activa zijn begrepen in de kostprijs verkopen en beheerkosten.

De amortisatie immateriële activa is verantwoord onder overige bedrijfskosten.

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling begrepen in de winst-en-verliesrekening bedragen:

Kosten voor onderzoek en ontwikkeling	2019	2018
	-3.012	-3.037

In projecten worden eveneens onderzoeks- en ontwikkelactiviteiten verricht en zijn in de kostprijs verkopen verantwoord. Deze kosten zijn niet in bovenstaande bedragen opgenomen.

x € 1.000

6.5 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

Overige bedrijfskosten	2019	2018
Amortisatie immateriële activa	-1.030	-1.555
	-1.030	-1.555

De amortisatie immateriële activa betreft hoofdzakelijk de amortisatie op het klantenbestand.

6.6 Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten is als volgt samengesteld:

Financiële baten en lasten	2019	2018
Rentebaten	1.472	1.659
Financiële baten	1.472	1.659
Rentelasten	-5.501	-11.021
Rentelasten leaseverplichtingen	-2.357	-
Geactiveerde financieringskosten	1.695	1.517
Financiële lasten	-6.163	-9.504
	-4.691	-7.845

De cumulatieve financiële last in 2019 bedraagt € 4,7 miljoen, € 3,1 miljoen lager dan 2018: € 7,8 miljoen. De kosten van de syndicaatslening waren lager door verlaging van de rentemarge en door verlaging van het gemiddelde gebruik van de syndicaatslening. Verder zijn in 2018 de herfinancieringskosten, die verband hielden met de financiële herstructurering in 2016/2017, volledig afgeschreven.

Voor een overzicht van de rentepercentages wordt verwezen naar toelichting 6.21.

Daarnaast zijn in 2019 rentelasten voor leaseverplichtingen opgenomen vanwege het toepassen van IFRS 16 'Leases'. Voor een nadere toelichting op de gevolgen van IFRS 16, zie paragraaf 3.1 in hoofdstuk 5. Waarderingsgrondslagen.

Voor zover de grondposities in vervaardiging zijn, worden rente- en ontwikkelingskosten geactiveerd. Het toegepaste rentepercentage voor de bepaling van de te activeren financieringskosten bedraagt 3,0% in 2019 (2018: 5,0%).

x € 1.000

6.7 Winstbelastingen

Verantwoord in de winst-en-verliesrekening	2018	2017
Acute belastinglasten/-baten		
Lopend boekjaar	0	-133
Voorgaande boekjaren	0	0
	0	-133
Uitgestelde belastinglasten/-baten		
In verband met tijdelijke verschillen	-207	1.682
In verband met verliesverrekening	-4.592	0
In verband met de afschrijving van een uitgestelde belastingvordering (last) of in verband met de terugboeking van een afschrijving (bate)	0	-1.624
	-4.799	58
Totale belastinglasten in de winst-en-verliesrekening	-4.799	-75

De belastinglasten per land zijn als volgt:

	2019	2018
Nederland	-5.087	-7
België	-	-
Duitsland	288	-68
	-4.799	-75

x € 1.000

Analyse van de effectieve belastingdruk	2019		2018	
	%	€	%	€
Resultaat voor belastingen		34.855		20.564
Op basis van het lokale tarief	25,0%	-8.714	25,0%	-5.140
Niet-afrekbare rente	2,3%	-813	4,3%	-891
Niet-afrekbare bedragen overige	1,2%	-435	1,4%	-278
Fiscaal vrijgesteld resultaat deelnemingen	-5,1%	1.773	-4,2%	862
Niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar en andere uitgestelde belastingvorderingen en de terugnemingen hiervan	1,1%	-374	3,2%	-648
Effect als gevolg van tariefwijziging	-3,6%	1.251	1,4%	-294
Effect waarden eerder niet gewaardeerde verliezen	-7,5%	2.597	-30,8%	6.334
Effect van buitenlandse tarieven/ diversen	0,2%	-84	0,1%	-20
Totale belastingdruk	13,8%	-4.799	0,4%	-75

De effectieve belastingdruk over 2019 bedraagt 13,8% (2018: 0,4%).

De belangrijkste verschillen tussen de effectieve belastingdruk en het lokale Nederlandse tarief betreffen de niet-afrekbare rentelasten ten aanzien van de cumulatief preferente financieringsaandelen B, de algemene kostenafrekbepalingen in de verschillende jurisdicties, de vrijgestelde deelnemingsresultaten en het niet waarden van (met name buitenlandse) verliezen in het lopende boekjaar en het waarden van niet eerder gewaardeerde verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid.

6.8 Winstbelastingvorderingen en -schulden

Geografisch segment	31 december 2019		31 december 2018	
	Vorderingen	Schulden	Vorderingen	Schulden
Nederland	0	0	0	3
België	0	225	0	0
Duitsland	-	109	-	146
	0	334	0	149

De post 'winstbelastingvorderingen' heeft betrekking op nog te vorderen winstbelasting over fiscaal nog af te wikkelen jaren, waarbij te hoge voorlopige aanslagen zijn betaald. De post 'winstbelastingsschulden' heeft betrekking op de nog af te dragen winstbelasting over fiscaal nog niet afgewikkelde jaren, in aanvulling op reeds betaalde voorlopige aanslagen en rekening houdend met van toepassing zijnde verliesverrekeningsregels.

x € 1.000

6.9 Materiële vaste activa

Kostprijs	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2018	55.822	73.788	41.923	838	172.371
Investerings	113	3.485	3.208	1.400	8.206
Desinvesterings	-1.605	-3.002	-1.735	0	-6.342
Reclassificaties	0	287	27	-314	0
Stand per 31 december 2018	54.330	74.558	43.423	1.924	174.235
Stand per 1 januari 2019	54.330	74.558	43.423	1.924	174.235
Investerings	2.127	5.363	3.050	468	11.008
Desinvesterings	-1.993	-6.979	-2.697	0	-11.669
Reclassificaties	0	131	405	-536	0
Stand per 31 december 2019	54.464	73.073	44.181	1.856	173.574
Afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen					
Stand per 1 januari 2018	37.895	58.858	29.043	0	125.796
Afschrijvingen	2.022	3.236	4.820	-	10.078
Desinvesterings	-1.590	-2.290	-1.721	-	-5.601
Stand per 31 december 2018	38.327	59.804	32.142	0	130.273
Stand per 1 januari 2019	38.327	59.804	32.142	-	130.273
Afschrijvingen	1.775	3.318	4.148	-	9.241
Desinvesterings	-482	-6.323	-1.101	-	-7.906
Stand per 31 december 2019	39.620	56.799	35.189	0	131.608
Boekwaarde					
Per 1 januari 2018	17.927	14.930	12.880	838	46.575
Per 31 december 2018	16.003	14.754	11.281	1.924	43.962
Per 1 januari 2019	16.003	14.754	11.281	1.924	43.962
Per 31 december 2019	14.844	16.274	8.992	1.856	41.966

x € 1.000

Op balansdatum bestaat een contractuele verplichting voor de aanschaf van materiële vaste activa ter grootte van € 2,2 miljoen.

Vastgoedbeleggingen (vastgoed dat wordt aangehouden om huuropbrengsten en/of een waardestijging te realiseren) worden gezien het geringe belang opgenomen onder de 'Andere vaste bedrijfsmiddelen' en niet als afzonderlijke post in de balans. De boekwaardes van de vastgoedbeleggingen bedragen eind 2019 € 0,4 miljoen (2018: € 2,0 miljoen).

6.10 Leases

Het verloop van de balanspost 'Gebruiksrechten geleasede activa' is als volgt:

	1 januari 2019	Afschrijvingen	Toevoegingen	Aanpassingen looptijd en andere mutaties	31 december 2019
Kantoorgebouwen	53.198	-8.885	1.337	7.654	53.304
Leaseauto's	22.239	-9.901	12.729	-180	24.887
Overig materieel	5.226	-3.701	5.156	187	6.868
Totaal	80.663	-22.487	19.222	7.661	85.059

De bedragen in de kolom 'Aanpassingen in looptijd en andere mutaties' hangen met name samen met verlengingen en indexaties van kantoorhuurcontracten en de aanpassingen in looptijden van andere contracten.

De looptijden van de leaseverplichtingen (op basis van de vervaldatum van de leasetermijnen) per 31 december 2019 zijn per categorie van onderliggende activa als volgt:

	Totaal te betalen leasetermijnen	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Kantoorgebouwen	62.518	9.587	30.856	22.075
Leaseauto's	26.207	9.501	16.620	86
Overig materieel	7.161	3.921	3.056	184
Totaal	95.886	23.009	50.532	22.345

De rentelasten op de leaseverplichtingen bedragen in 2019 € 2,4 miljoen.

De last die betrekking heeft op leaseovereenkomsten van korte duur die niet zijn geactiveerd, bedraagt in 2019 € 98 miljoen. Dit betreft voor een belangrijk deel de kortdurende inhuur van materieel op projecten.

x € 1.000

De last met betrekking tot variabele leasebetalingen die niet in de waardering van de leaseverplichtingen is opgenomen, bedraagt in 2019 € 1 miljoen.

De totale uitstroom van kasmiddelen die uit leaseovereenkomsten voortvloeit, bedraagt in 2019 € 122 miljoen. Dit is inclusief de bovengenoemde kortdurende inhuur van materieel op projecten.

De gewogen gemiddelde marginale rentevoet die is gebruikt bij het bepalen van de verplichting in 2019 bedraagt 3%. Dit percentage is per eind 2019 eveneens 3%.

6.11 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan uit goodwill en overige immateriële activa.

Kostprijs	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
Stand per 1 januari 2018	156.606	47.859	204.465
Investeringen	365	145	510
Stand per 31 december 2018	156.971	48.004	204.975
Stand per 1 januari 2019	156.971	48.004	204.975
Desinvesteringen		-2.001	-2.001
Stand per 31 december 2019	156.971	46.003	202.974

Bijzondere waardevermindervingsverliezen en amortisatie	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
Stand per 1 januari 2018	88.581	36.177	124.758
Amortisatie	-	1.555	1.555
Stand per 31 december 2018	88.581	37.732	126.313
Stand per 1 januari 2019	88.581	37.732	126.313
Amortisatie	-	1.030	1.030
Stand per 31 december 2019	88.581	38.762	127.343

x € 1.000

Boekwaarde	Overig		Totaal
	Goodwill	immaterieel actief	
Per 1 januari 2018	68.025	11.682	79.707
Per 31 december 2018	68.390	10.272	78.662
Per 1 januari 2019	68.390	10.272	78.662
Per 31 december 2019	68.390	7.241	75.631

De samenstelling van de boekwaarde van de goodwill en de overige immateriële activa ultimo 2019 is als volgt:

Acquisitie	2019		2018	
	Goodwill	Overig immaterieel actief	Goodwill	Overig immaterieel actief
IBC (NL-2001)	21.207	-	21.207	-
Burgers Ergon (NL-2007)	31.107	7.241	31.107	8.213
Overig	16.076	-	16.076	2.059
Boekwaarde per 31 december	68.390	7.241	68.390	10.272

De post Overig heeft met name betrekking op de kasstroomgenererende eenheid Infra (€ 13 miljoen).

De resterende afschrijvingstermijn van het immateriële actief van de acquisitie Burgers Ergon is 7 jaar.

De amortisatie van de overige immateriële activa worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder de post 'Overige bedrijfskosten'.

Jaarlijks worden impairmenttests uitgevoerd op goodwill uitgaande van de relevante kasstroomgenererende eenheid. Voor de wijze waarop de realiseerbare waarde wordt berekend, wordt verwezen naar de grondslagen voor de financiële verslaggeving.

Uitgangspunt voor de impairmenttests is de bedrijfswaarde berekend volgens de Discounted Cash Flow-methode. De pre-tax WACC (weighted average cost of capital) die hierbij is gehanteerd bedraagt 11,4% (2018: 11,7%). Dit correspondeert met een disconteringsvoet na belastingen van 8,8% (2018: 9,3%). Betrouwbare marktdata om de WACC inclusief de effecten van IFRS 16 'Leases' te berekenen, zijn nog niet voorhanden. De gebruikte WACC is daarom op dezelfde wijze als vóór IFRS 16 bepaald. De kasstromen zijn niet door IFRS 16 gewijzigd. Bij het bepalen van de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid is IFRS 16 eveneens buiten beschouwing gelaten.

De bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende bedrijfseenheden is gebaseerd op de verwachte toekomstige kasstromen. De te gebruiken periode voor het contant maken van kasstromen is oneindig. Bij het bepalen van toekomstige kasstromen wordt aangesloten bij middellangetermijnplanningen van de betreffende kasstroomgenererende eenheid. De veronderstellingen uit de middellangetermijnplanningen zijn mede gebaseerd op ervaringen uit het verleden en externe

x € 1.000

informatiebronnen. De middellangetermijnplanningen bestaan doorgaans een prognose van 5 jaar. Kasstromen na 5 jaar worden geëxtrapoleerd met een groeipercentage van 1,5% (2018: 1,5%).

De in de impairmenttest berekende realiseerbare waarde is onder meer afhankelijk van de gehanteerde groeivoet en de periode waarover de kasstromen worden gerealiseerd. Belangrijke uitgangspunten zijn verder de verwachte omzetgroei, ontwikkeling marges en werkkapitaal.

De verwachte kasstromen zijn contant gemaakt met een pre-tax WACC van 11,4%. Indien de pre-tax WACC 1%-punt hoger wordt gesteld, zou dit niet tot een bijzondere waardevermindering leiden. Kasstromen na 5 jaar worden geëxtrapoleerd met groeipercentages van maximaal 1,5%; indien dit groeipercentage 1%-punt lager zou zijn, zou dit niet tot een bijzondere waardevermindering leiden.

Voor de kasstroomgenererende eenheid Utiliteit -waaraan de goodwill en overige immateriële activa van Burgers Ergon en het grootste deel van de goodwill IBC is gealloceerd, in totaal € 57 miljoen (2018: € 58 miljoen)- geldt een gevoeligheid voor veranderingen in de veronderstellingen waardoor de realiseerbare waarde eventueel lager kan worden dan de boekwaarde. Volgens de impairmenttest is de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Utiliteit thans ongeveer € 58 miljoen (2018: € 38 miljoen) hoger dan de boekwaarde. Belangrijk uitgangspunt betreft de ontwikkeling van omzetgroei en de EBIT (resultaat voor belastingen en rente)-marge. De omzet wordt in de test verondersteld in de komende jaren te stijgen naar een niveau van circa € 467 miljoen in 2024 (in 2019 is € 345 miljoen gerealiseerd) vanuit onder meer utilitaire woningbouw. Belangrijke veronderstelling is dat de EBIT-marge naar 2,8% (2018: 1,8%) van de omzet groeit (in 2019 is 2,6% gerealiseerd). Indien de EBIT-marge slechts 0,9% (2018: 1,0%) zou zijn, zou de realiseerbare waarde gelijk zijn aan de boekwaarde.

x € 1.000

6.12 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

De balanspost joint ventures en geassocieerde deelnemingen is als volgt opgebouwd:

	2019	2018
Joint ventures	60.069	67.577
Geassocieerde deelnemingen	4.185	4.420
	64.254	71.997

Joint ventures

De aansluiting met het eigen vermogen van de door de Groep gehouden belangen in joint ventures, zoals verantwoord in de balans, is als volgt:

	2019	2018
Aandeel in het vermogen van vastgoed joint ventures	57.500	61.394
Aandeel in het vermogen van overige joint ventures	-2.330	3.728
	55.170	65.122
Negatieve deelnemingen in overige voorzieningen opgenomen	4.899	2.455
	60.069	67.577

Onderstaande bedragen betreffen het belang van de Groep in het resultaat in joint ventures:

	2019	2018
Belang in nettoresultaat van vastgoed joint ventures	2.952	2.391
Belang in nettoresultaat van overige joint ventures	6.917	2.523
	9.869	4.914

De vastgoed joint ventures waarin de Groep participeert hebben in 2019 een omzet gerealiseerd van € 36 miljoen (2018: € 34 miljoen). Deze joint ventures hebben in totaal € 98 miljoen (2018: € 98 miljoen) aan voorraden (hoofdzakelijk grondposities). Genoemde bedragen betreffen het aandeel van de Groep.

In de 'overige joint ventures' worden projecten in combinatie uitgevoerd.

In een aantal joint ventures zijn beperkingen gesteld aan dividend uitkeringen. Deze beperkingen hangen veelal samen met de voorrang die aan de aflossing van de schulden van de joint ventures wordt gegeven.

x € 1.000

De Groep is voor € 3 miljoen (2018: € 3 miljoen) aan verbintenissen aangegaan met joint ventures in verband met het verstrekken van achtergestelde leningen indien aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Verder heeft de groep, met uitzondering van de verplichtingen die in toelichting 6.26, 6.27 en 6.28 staan vermeld, geen verplichtingen die gerelateerd zijn aan joint ventures.

Geassocieerde deelnemingen

Onderstaande bedragen betreffen het belang van de Groep in het eigen vermogen en het resultaat in geassocieerde deelnemingen:

	2019	2018
Aandeel in het vermogen van geassocieerde deelnemingen	4.185	4.420
Aandeel in het netto resultaat van geassocieerde deelnemingen	499	888

6.13 Verstrekte leningen aan joint ventures

	2019	2018
Verstrekte leningen aan joint ventures	30.986	22.512
Overige duurzame vorderingen	310	124
Stand per 31 december	31.296	22.636

De looptijd van de verstrekte leningen bedraagt voor € 3 miljoen minder dan 1 jaar (2018: € 1 miljoen), € 7 miljoen tussen de 1 en 5 jaar (2018: nihil) en voor € 21 miljoen 5 jaar of meer inclusief onbepaalde looptijd (2018: € 18 miljoen). De gewogen gemiddelde rentevoet bedraagt circa 2,6% (2018: 3,2%). De vorderingen zijn inbaar en worden onder andere door onderpanden gedekt en door kasstromen uit projecten die door de betreffende joint ventures worden uitgevoerd. De verstrekte leningen zijn beoordeeld op verwachte kredietverliezen. Dit heeft geen gevolgen voor de waardering gehad.

x € 1.000

6.14 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

Het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen uit hoofde van tijdelijke verschillen tussen de fiscale en commerciële waardering van balansposten alsmede de waardering van opgenomen voorwaartse verliesverrekening is als volgt samengesteld:

	Vorderingen 31 december		Schulden 31 december		Per saldo 31 december	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Materiële vaste activa	267	-	0	146	267	-146
Gebruiksrechten geleasede activa	19.376	-	19.036	-	340	-
Immateriële activa	-	-	1.594	1.829	-1.594	-1.829
Personeelsbeloningen	3.370	2.973	0	0	3.370	2.973
Voorzeningen	315	445	-	-	315	445
Waarde van opgenomen verliesverrekening	29.293	33.890	-	-	29.293	33.890
Belastingvorderingen en -verplichtingen	52.621	37.308	20.630	1.975	31.991	35.333
Saldering van belastingvorderingen en -verplichtingen	-20.630	-1.426	-20.630	-1.426	-	-
Saldo belastingvorderingen en -verplichtingen	31.991	35.882	0	549	31.991	35.333

Het verloop in 2019 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 31 december 2018	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in niet gerealiseerde resultaten	Saldo per 31 december 2019
Materiële vaste activa	-146	413	-	267
Gebruiksrechten geleasede activa/ leaseverplichtingen	0	340	-	340
Immateriële activa	-1.829	235	-	-1.594
Personeelsbeloningen	2.973	-1.060	1.457	3.370
Overige items	445	-130	-	315
Waarde van opgenomen verliesverrekening	33.890	-4.597	-	29.293
Totaal	35.333	-4.799	1.457	31.991

x € 1.000

Het verloop in 2018 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 1 januari 2018	"Aanpassing IFRS 15"	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in niet gerealiseerde resultaten	Saldo per 31 december 2018
Materiële vaste activa	-259	-	113	-	-146
Immateriële activa	-2.987	-	1.158	-	-1.829
Personeelsbeloningen	-3.206	-	649	5.530	2.973
Voorzieningen	33	-	-33	-	0
Overige items	0	535	-90	-	445
Waarde van opgenomen verliesverrekening	35.629	-	-1.739	-	33.890
Totaal	29.210	535	58	5.530	35.333

Waardering van uitgestelde belastingvorderingen

Ultimo 2019 bedraagt de gewaardeerde verliescompensatie € 29 miljoen (2018: € 34 miljoen). Dit heeft betrekking op de verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid.

Met betrekking tot de huidige verliezen uit voorgaande jaren van de Nederlandse fiscale eenheid geldt een voorwaartse verliesverrekeningstermijn van 9 jaar. Een uitgestelde belastingvordering wordt opgenomen voor zover het op basis van prognoses waarschijnlijk is dat er in de toekomst voldoende belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. De verliezen in 2016 en daarvoor hebben betrekking op een relatief beperkt aantal grotere probleemprojecten, er zijn maatregelen getroffen om in de toekomst dergelijke verliezen te voorkomen. Het merendeel van de activiteiten presteert volgens plan. De prognoses zijn gebaseerd op de orderportefeuille, het businessplan 2020 en de meerjarenprognose, die ook de basis vormen voor de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill (impairmenttests). De gemiddelde EBIT-marge van de Nederlandse fiscale eenheid wordt in de meerjarenprognose verondersteld te groeien naar circa 3% van de omzet (2018: circa 3%). De voorwaartse verliesverrekeningstermijn van 9 jaar is langer dan de nu in de prognose gehanteerde periode tot en met 2022. Inherent aan de waardering van de uitgestelde belastingvorderingen is dat de verrekenbaarheid afhankelijk is van het realiseren van het businessplan 2020 en de meerjarenprognose, die de beste inschatting van de Groep is. Uitgaand van de geprognosticeerde resultaten voor de jaren 2020 tot en met 2022 en het geldende en toekomstige belastingtarief van 25% voor 2020 en 21,7% voor 2021 en verder, zijn er voor deze jaren voldoende belastbare winsten beschikbaar voor de realisatie van de per 31 december 2019 gewaardeerde actiefpost.

x € 1.000

Waardering van uitgestelde belastingverplichtingen

Bij de bepaling van de omvang van de uitgestelde belastingverplichtingen is de fiscale waardering van het onderhanden werk (inclusief woningbouwprojecten) in Nederland grotendeels gelijkgesteld aan de IFRS-waardering.

In geval van tijdelijke verschillen, die ontstaan bij dochtermaatschappijen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en joint ventures, worden uitgestelde belastingvorderingen of -verplichtingen opgenomen. Gezien het geringe materiële belang zijn voor tijdelijke verschillen, die ontstaan op investeringen in geassocieerde deelnemingen, geen uitgestelde belastingvorderingen of -verplichtingen opgenomen.

Het merendeel van de uitgestelde belastingverplichtingen heeft een looptijd van meer dan 1 jaar.

Niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen

Ultimo 2019 bedragen de totaal nog te verrekenen verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid € 220,5 miljoen (2018: € 257,2 miljoen). Deze hebben voor € 59,5 miljoen betrekking op 2014, voor € 43,1 miljoen betrekking op 2015 en voor € 117,9 miljoen betrekking op 2016. Hiervan is € 88,8 miljoen niet gewaardeerd (2018: € 103,1 miljoen). Ultimo 2019 bedragen de overige niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen € 41,6 miljoen (2018: € 41,2 miljoen). Dit heeft betrekking op 1 Duitse en 2 Belgische dochtervenootschappen waar geen operationele activiteiten in plaatsvinden.

x € 1.000

6.15 Voorraden

	31 december 2019	31 december 2018
Strategische grondposities	110.028	127.351
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	84.620	69.295
Voorraad grond- en hulpstoffen	8.735	8.919
Voorraad gereed product	1.188	1.370
Totaal	204.571	206.935
Boekwaarde van de voorraden die zijn verpand als zekerheid	66.494	80.295

Strategische grondposities

Strategische grondposities worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere netto realiseerbare waarde. De netto realiseerbare waarde van deze posities kan zijn de directe opbrengstwaarde of de indirecte opbrengstwaarde. De netto realiseerbare waarde is gebaseerd op de verwachte wijze en tijdslijnen van realisatie, en is derhalve in de meeste gevallen gebaseerd op een indirecte opbrengstwaarde-methode. De indirecte opbrengstwaarde is de geschatte opbrengst in het kader van de normale bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en verkoop, waarbij de verwachte kasstromen veelal contant worden gemaakt tegen een disconteringsvoet van 6%, tenzij in een samenwerking bijvoorbeeld als gevolg van gunstige financieringsafspraken een ander percentage is afgesproken. Bij het bepalen van de disconteringsvoet wordt rekening gehouden met de verwachte vermogensstructuur, operationele risico's en Heijmans- of projectspecifieke omstandigheden.

Bij de bepaling van de indirecte opbrengstwaarde wordt gebruikgemaakt van beoordelingen en schattingen. Hierbij worden onzekerheden die betrekking hebben op strategische grondposities, zoals demografische ontwikkelingen, ligging, invulling en uitwerking van ontwikkelplannen en bestuurlijke besluitvorming, zoveel mogelijk locatiespecifiek, meegenomen. Dit resulteert per locatie in een verwachte ontwikkeling van de grond- en woningprijzen en overige variabelen, die uiteindelijk bepalend zijn voor de indirecte opbrengstwaarde. De Groep voert twee keer per jaar een interne integrale beoordeling van de waardering van de grondposities uit.

Het risico op afwijkingen ten opzichte van beoordelingen en schattingen is in het algemeen groter bij strategische grondposities zonder bestemmingsplan dan bij grondposities met bestemmingsplan, waarbij het risico op afwijkingen verder toeneemt naarmate het naar verwachting langer duurt voordat een begin wordt gemaakt met de ontwikkeling.

x € 1.000

In 2019 is de netto realiseerbare waarde van strategische grondposities berekend en deze is vergeleken met de boekwaarde. Dit heeft geresulteerd in een afwaardering van € 5,4 miljoen (2018: 6,4 miljoen afwaarderingen). De waardedalingen zijn mede het gevolg van gewijzigde locatiespecifieke omstandigheden die de slagingskans van projecten, termijn van realisatie, verwachte marges en aantal opgeleverde woningen negatief hebben beïnvloed.

De post 'Strategische grondposities' en 'Woningen in voorbereiding en in aanbouw' hebben in beginsel een looptijd langer dan 12 maanden na balansdatum (grotendeels 2 tot 10 jaar). De overige posten hebben in beginsel een looptijd korter dan 12 maanden.

Voor nadere toelichting op de verpanding van grondposities in relatie tot de financieringsafspraken wordt verwezen naar toelichting 6.21.

6.16 Onderhanden werken

	31 december 2019	31 december 2018
Uitgevoerde en aan klanten overgedragen prestatieverplichtingen (praktisch gezien bestaat deze post uit gerealiseerde opbrengsten naar rato van de voortgang)	2.730.966	2.635.681
af: Gedeclareerde termijnen	-2.830.930	-2.726.655
Saldo onderhanden werken	-99.964	-90.974
Onderhanden werk debet (positief saldo onderhanden werk)	68.802	51.415
Onderhanden werk credit (negatief saldo onderhanden werk)	-168.766	-142.389
Saldo onderhanden werken	-99.964	-90.974

De waardering van onderhanden werken wordt per project periodiek beoordeeld door de projectverantwoordelijke en het management van de betreffende eenheid. Deze beoordeling gebeurt met name op basis van de vastleggingen in de projectdossiers, de projectadministratie en kennis en ervaring van betrokkenen. Inherent aan dit proces en de projectmatige activiteiten is dat inschattingen worden gemaakt en dat de Groep betrokken is bij onderhandelingen en discussies over financiële afwikkeling van projecten, zoals minder-/meerwerk, claims, arbitrage en boetes, het tijdstip van oplevering en het kwaliteitsniveau van het werk. Later kan blijken dat de werkelijkheid afwijkt van de schattingen. Vooral bij meerjarige werken waarin veel maatwerk is opgenomen, zal dit het geval zijn, en indien sprake is van lopende claims of meerwerkdiscussies die per balansdatum nog worden bediscussieerd met opdrachtgevers. Voor een nadere toelichting op enkele specifieke projecten, zie toelichting 6.29.

x € 1.000

De genoemde schattingen zijn met meer onzekerheid omgeven naarmate bijvoorbeeld:

- contractvormen en daarbij specifiek gemaakte afspraken meer risico's voor de Groep betekenen. Bijvoorbeeld bij een DC contract neemt de Groep het ontwerprisico voor haar rekening. Bij DBMO contracten komt de verantwoordelijkheid voor het onderhoud en exploitatie hierbij;
- projecten zich in de ontwerpfasen bevinden. Bij het uitwerken van een voorlopig ontwerp naar een definitief ontwerp kunnen aanzienlijke afwijkingen van het voorlopig ontwerp blijken, hetgeen kan leiden tot positieve of negatieve bijstelling van de initiële prognose.

Daarnaast kennen projecten tijdens de uitvoeringsfase tal van kansen en risico's. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan meerwerk, claims en onvoorziene omstandigheden die mogelijk voor rekening van de Groep komen.

Variabele vergoedingen worden alleen verantwoord indien het zeer waarschijnlijk is dat geen significante terugname zal plaatsvinden:

- Opbrengsten als gevolg van meerwerk worden betrokken in de totale contractopbrengsten als het bedrag op enigerlei wijze door de opdrachtgever is geaccepteerd.
- Claims en incentives worden gewaardeerd in het onderhanden werk voor zover deze voortkomen uit afdwingbare rechten, het zeer waarschijnlijk is dat deze tot opbrengsten zullen leiden en betrouwbaar kunnen worden bepaald.
- Voor zover het niet zeer waarschijnlijk is dat een boete niet wordt geheven, wordt deze voor de betreffende verwachte omvang in mindering gebracht op de opbrengsten.

Bonussen worden opgenomen in de opbrengst uit hoofde van onderhanden projecten indien het project voldoende vergevorderd is en het zeer waarschijnlijk is dat aan de gespecificeerde prestatiecriteria zal worden voldaan (en dat het zeer waarschijnlijk is dat geen significante terugname zal plaatsvinden) en het bedrag van de bonus betrouwbaar kan worden vastgesteld. Indien een bonus pas na het verstrijken van een bepaalde termijn na oplevering van het project kan worden verkregen, dan wordt de bonus ook pas verantwoord nadat zeer waarschijnlijk is dat deze zal worden verkregen (en dat het zeer waarschijnlijk is dat geen significante terugname zal plaatsvinden).

De post 'Onderhanden werken debet' betreft het recht op vergoeding voor uitgevoerde en aan de klant overgedragen werkzaamheden met betrekking tot projecten. Deze post bedraagt eind 2019 € 68 miljoen (2018: € 51 miljoen).

De post 'Onderhanden werken credit' betreft de verplichting om werkzaamheden voor klanten in verband met projecten uit te voeren waarvoor de Groep een vergoeding heeft ontvangen van de klant (of de klant het bedrag verschuldigd is). Dit betekent in de praktijk dat de aan de klant gefactureerde bedragen hoger zijn dan de kosten die op het project zijn gerealiseerd, ofwel per saldo voorgefinancierd zijn door de klant. Deze post bedraagt eind 2019 € 168 miljoen (2018: € 142 miljoen). De stijging is met name het gevolg van het feit dat een aantal projecten eind 2019 een relatief hoge voorfinancieringsstand kenden.

De posten onderhanden werken debet en credit hebben overwegend een looptijd korter dan 12 maanden.

In de posten onderhanden werken debet en credit zijn geen posten van belang opgenomen met betrekking tot marginale kosten om een contract te verkrijgen of te vervullen.

x € 1.000

6.17 Handels- en overige vorderingen

	31 december 2019	31 december 2018
Handelsvorderingen	138.861	132.425
Nog te factureren omzet afgesloten projecten	12.715	7.579
Vorderingen op gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	13.111	12.534
Vooruitbetalingen	4.260	9.070
Overige vorderingen	16.506	14.077
Totaal handels- en overige vorderingen	185.453	175.685

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardevermindervingsverliezen, op de nog te factureren omzet afgesloten projecten is geen bijzondere waardevermindering in mindering gebracht. De bijzondere waardevermindering voor verwachte oninbaarheid is in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder de beheerkosten. Ultimo 2019 is in de handelsvorderingen begrepen een voorziening van € 2,7 miljoen voor waardeverminderingen van handelsvorderingen (2018: € 3,2 miljoen). Voor een verloopoverzicht van deze voorziening, zie toelichting 6.25 'Financiële risico's en beheer'.

De handels- en overige vorderingen hebben overwegend een kortlopend karakter.

x € 1.000

6.18 Liquide middelen

	31 december 2019	31 december 2018
Banksaldi	106.674	86.836
Kasgeld	0	0
Geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen	2.698	2.096
Totaal liquide middelen	109.372	88.932

Van het totaal aan liquide middelen wordt € 35 miljoen (2018: € 36 miljoen) gehouden in samenwerkingsverbanden. Deze liquide middelen zijn uitsluitend aanwendbaar in overleg met de betreffende samenwerkingspartners.

De geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen betreffen met name de in het kader van de Wet ketenaansprakelijkheid aan te houden G-rekeningen.

Voor zover contractueel en praktisch mogelijk worden liquide middelen aangewend om de financiering te verlagen. Bijvoorbeeld door deze saldi op te nemen in zogenaamde notional cashpool overeenkomsten.

6.19 Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal		
In duizenden gewone aandelen	2019	2018
Uitstaand per 1 januari	21.409	21.409
Uitstaand per 31 december	21.409	21.409

Voor een toelichting op de wijzigingen in het eigen vermogen wordt verwezen naar overzicht 2b en voor een toelichting op onder meer het maatschappelijk aandelenkapitaal, de wettelijke reserve deelnemingen, de afdekkingsreserve en de resultaatbestemming wordt verwezen naar de vennootschappelijke jaarrekening.

x € 1.000

6.20 Resultaat per aandeel

Gewoon resultaat per gewoon aandeel

Het gewoon resultaat per aandeel over 2019 bedraagt € 1,40 (2018: € 0,96). De berekening is gebaseerd op het aan de houders van gewone (certificaten van) aandelen toe te rekenen resultaat na belastingen en het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat gedurende 2019 heeft uitgestaan.

Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen resultaat (totale activiteiten)	2019	2018
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan aandeelhouders	30.056	20.489
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen		
In duizenden aandelen	2019	2018
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	21.409	21.409
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	21.409	21.409

Verwaterd resultaat per gewoon aandeel

Bij de berekening van het verwaterde resultaat per aandeel in 2019 wordt uitgegaan van het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen in 2019 van 21.409 duizend. In de berekening van het verwateringseffect is de verwatering in relatie met voorwaardelijk toegekende aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan (zie toelichting 6.28) meegenomen.

x € 1.000

6.21 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen

De samenstelling van de rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen is als volgt:

31 december 2019	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	41.800	3.300	45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-
Projectfinancieringen	5.197	-	5.197
Overige langlopende schulden	2.950	-	2.950
Rekening-courant kredietinstellingen	-	-	0
Totaal verplichtingen	49.947	3.300	53.247

31 december 2018	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	45.100	-	45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-
Projectfinancieringen	4.245	0	4.245
Overige langlopende schulden	3.068	4.701	7.769
Rekening-courant kredietinstellingen	-	1.165	1.165
Totaal verplichtingen	52.413	5.866	58.279

x € 1.000

Cumulatief preferente financieringsaandelen B

Ultimo 2019 staan 4.510.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uit tegen € 10 per aandeel. Dit kapitaal van € 45,1 miljoen is geplaatst bij Belgingsfonds de Zonnewijser en Nationale Nederlanden Levensverzekering Maatschappij N.V. De Groep heeft het recht om deze preferente aandelen (tussentijds) in te kopen of in te trekken op het moment van dividendherziening of op een ander moment onder betaling van een vergoeding. Conform de overeenkomst met de cumulatief preferente aandeelhouders wordt de jaarlijkse couponrente iedere 5 jaar herzien. Deze bedraagt met ingang van 1 januari 2019 7,21% en is jaarlijkse 14 dagen na de AVA betaalbaar.

Op de cumulatief preferente financieringsaandelen B is slechts aflossing van toepassing in de volgende gevallen:

- Zodra Heijmans dividenduitkering op normale aandelen hervat, wordt de helft van het bedrag dat op normale aandelen wordt uitgekeerd als terugbetaling van agioreserve afgelost op de cumulatief preferente aandelen B.
- Heijmans zal de AVA ieder jaar verzoeken om de raad van bestuur van Heijmans te mandateren tot de uitgifte van maximaal 10% van het uitstaande (nominale) aandelenkapitaal, zoals de laatste jaren ook is geschied. Op basis van dit mandaat zal Heijmans de verschuldigde dividendcoupon uitkeren in de vorm van reguliere aandelen tegen de marktprijs, waarbij de cashbesparing wordt aangewend om af te lossen op het uitstaande kapitaal van de cumulatief preferente aandelen B.

Dit aflossingselement gaat derhalve niet ten koste van het garantievermogen en heeft geen netto cashimpact. Voorbeeld: indien de emissie zou plaatsvinden tegen de slotkoers van 2019 van € 7,50, zou het gaan om de uitgifte van afgerond 2% van het aandelenkapitaal in 2020.

- Zodra de solvabiliteit op basis van het garantievermogen groter is dan 30% (zoals gerapporteerd in het jaarverslag over ieder toekomstig jaar) en Heijmans in dat jaar tot dividenduitkering overgaat, vindt een extra aflossing plaats in de vorm van een terugbetaling op de gestorte agioreserve van de cumulatief preferente aandelen B ter hoogte van het verschuldigde dividend van het voorgaand jaar.

In het geval het totaal van de aflossingen er toe leidt dat het uitstaand kapitaal van de cumulatief preferente aandelen B halveert (kleiner wordt dan € 22.550.000), treedt automatisch een korting op van het dividend van 100 basispunten, ofwel een verlaging van de dividendcoupon naar 6,21%.

In geval van aflossingen als hiervoor benoemd, wordt ieder jaar op 30 juni de stemverhouding van de cumulatief preferente aandelen B herzien pro rata de impact op de kapitaalverhoudingen.

Op basis van het bovenstaande en op voorwaarde dat de AVA het dividendvoorstel en het emissiemandaat accordeert, is het de verwachting dat de cumulatief preferente aandelen B met € 6,3 miljoen zullen afnemen, waarvan € 3,3 miljoen ten gevolge van de aflossing vanuit het emissiemandaat en € 3,0 miljoen ten gevolge van 50% van het dividendvoorstel van € 0,28 per aandeel.

Gesyndiceerde bankfinanciering

De gesyndiceerde bankfaciliteit bedroeg ultimo 2019 € 121,4 miljoen. De omvang van de faciliteit en de overige voorwaarden zijn niet gewijzigd gedurende het jaar. Dit bedrag is volledig gecommiteerd tot 30 juni 2022 en bestaat uit een rekening courant faciliteit van € 25 miljoen bij ING en een revolving credit facility van € 96,4 miljoen bij ABN Amro, ING en Rabobank.

De hoogte van de rentemarge is afhankelijk van prestatie-afspraken en ligt in een range van 1,65% tot 3%. Op basis van de uitkomst van de Average Leverage Ratio was het tarief gedurende heel 2019 2,25% en dit tarief wordt ook verwacht voor het komende jaar.

x € 1.000

Voor de faciliteit zijn zekerheden verstrekt. Het betreft overwegend de verpanding van de debiteuren, de bankrekeningen, alsmede een eerste recht van hypotheek op grondposities met een totale boekwaarde van circa € 50 miljoen.

Op de gesyndiceerde faciliteit zijn financiële convenanten van toepassing. Indien hier niet aan wordt voldaan is de faciliteit direct opeisbaar. Er is een Solvabiliteitsratio van toepassing van 20% ultimo 2019 en van 22,5% ultimo 2020 en de jaren daarna. Deze ratio wordt slechts 1 keer per jaar getoetst en de balanseffecten die zijn opgetreden als gevolg van de toepassing van IFRS 15 en IFRS 16 (gezamenlijke impact circa 4%-punt) dienen in de berekening te worden geëlimineerd. De solvabiliteit wordt berekend op basis van garantievermogen gedeeld door balanstotaal, waarbij het garantievermogen bestaat uit het eigen vermogen plus de cumulatief preferente financieringsaandelen B.

Voorts is een interest cover ratio van toepassing, te toetsen aan het eind van ieder kwartaal op een minimum niveau van 4. Daarnaast dient een leverage ratio twee keer per jaar (30 juni en 31 december) getoetst te worden op een maximum van 3 en een average leverage ratio op een maximum van 1,0 te toetsen per kwartaal. Het voldoen aan de convenanten wordt actief gemonitord binnen Heijmans. Op basis van het businessplan 2020, met daarbij inbegrepen de reeds gerealiseerde kwartaalcijfers gedurende 2019, gaat de Groep ervan uit het aankomende jaar binnen de convenanten te kunnen blijven opereren. De ontwikkeling van de EBITDA en de nettoschuld zijn daarbij relevante parameters. Het verloop van de nettoschuld is onderhevig aan schommelingen in het werkkapitaal, die met name verklaard worden vanuit seizoensinvloeden en fluctuaties van specifieke projecten. Gedurende het jaar is het werkkapitaalbeslag traditioneel hoger dan aan het eind van het jaar, hetgeen resulteert in een hogere netto schuld in de range van € 50-100 miljoen. Deze swings in het werkkapitaal worden opgevangen door de syndicaatslening die aan het eind van 2019 in het geheel niet gebruikt was.

De interest cover ratio is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de netto rentelasten. De leverage ratio is de uitkomst van netto schuld gedeeld door EBITDA (resultaat voor belastingen, rente, afschrijvingen en amortisaties). De definities van deze begrippen bevatten een aantal aanpassingen ten opzichte van de gerapporteerde cijfers, zoals met de bankgroep overeengekomen in de kredietovereenkomst. Belangrijke aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige netto schuld zijn de vermeerdering met netto schuld uit joint ventures, en de vermindering met het bedrag aan uitstaande cumulatief preferente financieringsaandelen B en bepaalde projectfinancieringen, waarbij geen verhaalsrecht op Heijmans bestaat (non-recourse). Belangrijke aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige EBITDA betreffen de geactiveerde rente, resultaten gerelateerd aan verkochte bedrijfseenheden, reële waarde aanpassingen, reorganisatiekosten, EBITDA resultaat joint ventures en de afschrijvingen op de gebruiksrechten geleasede activa. De belangrijkste aanpassingen van de boekhoudkundige netto rentelasten betreffen de uitsluiting van rentelasten uit non recourse projectfinanciering, cumulatief preferente financieringsaandelen B en de rentelasten leaseverplichtingen. Gedurende het hele jaar heeft Heijmans geopereerd binnen afgesproken convenanten.

De aansluiting tussen onderliggend resultaat, EBITDA, netto schuld en netto rentelasten zoals gerapporteerd en volgens de definities zoals overeengekomen met de bankgroep en de berekening van de ratio's per 2019 is hieronder weergegeven.

x € 1.000

Bedragen x € 1 miljoen	toelichting	2019	2018
Rentedragende schulden	6.21	53,2	58,3
Leaseverplichtingen (IFRS 16 'Leases')	2.	86,6	-
Liquide middelen	6.18	-109,4	-88,9
Netto schuld		30,4	-30,6
<i>Aanpassingen voor:</i>			
IFRS 16 'Leases'		-86,6	-
Netto schuld Joint Ventures		51,3	78,1
Netto schuld non-recourse projectfinanciering		-79,6	-92,4
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	-45,1	-45,1
Overig		2,7	2,1
Netto schuld convenanten (A)		-126,9	-87,9
Gerapporteerde EBITDA	6.1	62,0	34,2
EBITDA JV's	6.1	7,9	5,8
Correctie IFRS 16 'Leases'		-23,9	
Bijzondere posten	6.1	8,4	3,2
Onderliggende EBITDA		54,4	43,2
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Geactiveerde rente	6.6	1,7	1,5
EBITDA projecten met non-recourse financiering		-1,4	-4,2
Overig		-2,2	-1,3
EBITDA convenanten (B) - Interest Cover		52,5	39,2
EBITDA toerekenbaar aan desinvesteringen		-	-
EBITDA convenanten (C) - Leverage Ratio		52,5	39,2
Netto Rentelasten		6,4	9,4
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Netto rentelasten Joint Ventures		0,8	1,1
Correctie IFRS 16 'Leases'		-2,4	
Rentelasten non-recourse projectfinanciering		-2,5	-2,8
Rente cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	-3,3	-3,6
Overig		-0,3	-3,9
Netto rentelasten convenanten (D)		-1,3	0,2
Eigen vermogen	2.	178,0	149,1
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	45,1	45,1
Garantievermogen		223,1	194,2
<i>Aanpassingen voor:</i>			
IFRS 15 aanpassingen		0,9	1,3
Garantievermogen convenanten (E)		224,0	195,5
Balanstotaal		898,4	776,1
<i>Aanpassingen voor:</i>			
IFRS 16 Leases		-86,6	-
IFRS 15 aanpassingen		-36,3	-40,4
Balanstotaal convenanten (F)		775,5	735,7
Leverage ratio (A/C) <3		-2,4	-2,3
Interest cover ratio (B/D) >4 (indien rentelasten negatief zijn, dan niet van toepassing)		n.v.t.	180,3
Gemiddelde netto schuld convenanten <1,5		-0,9	-0,3
Solvabiliteitsratio (E/F) >20%		28,9%	26,6%

x € 1.000

Projectfinancieringen

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke (vastgoed)projecten. De aflossingsschema's van de projectfinancieringen hangen overwegend samen met de voortgang van de projecten. De looptijd van de projectfinancieringen is maximaal tot de oplevering en/of verkoop van de projecten. Als zekerheden dient de waarde van het desbetreffende project inclusief de toekomstige positieve kasstromen van de projecten, alsmede in de meeste gevallen de aan het project/de projectvennootschap gerelateerde contracten en hypothecaire zekerheden. Voor € 5,2 miljoen (2018: € 4,2 miljoen) van het totaal aan projectfinancieringen is sprake van garantstelling door Heijmans N.V. voor de aflossing en/of rentebetalingen.

Overige schulden

De overige schulden betreffen financieringen verstrekt door betrokken partijen in een aantal specifieke grondposities. Als zekerheid voor deze financieringen van € 3,0 miljoen (2018: € 7,8 miljoen) is een garantstelling verstrekt door Heijmans N.V. voor de aflossing en/of rentebetaling.

Gemiddeld rentepercentage	2019	2018
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	7,2%	7,9%
Gesyndiceerde bankfinanciering*	2,5%	3,7%
Projectfinancieringen	0,9%	1,1%
Overige bankfinancieringen	3,4%	3,3%
Overige langlopende schulden	3,5%	3,0%

* Het vermelde percentage is exclusief geamortiseerde herfinancieringskosten en fees. Inclusief fees bedraagt het percentage 7,8% (2018: 6,1%), inclusief geamortiseerde herfinancieringskosten bedraagt het percentage 10,0% (2018: 15,2%).

Verloop rentedragende verplichtingen

Het verloop van de rentedragende verplichtingen is als volgt:

	2019	2018
Beginstand	58.279	60.766
Opgenomen verplichtingen	1.022	4.243
Afgepaste verplichtingen	-6.054	-6.730
Eindstand	53.247	58.279

x € 1.000

6.22 Personeelsgerelateerde verplichtingen

Verloop verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen

	Verplichting		Reële waarde activa		Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten en jubileumuitkeringen	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Saldo per 1 januari	414.574	417.170	397.512	429.999	17.062	-12.829
<i>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</i>						
Kosten voor opbouw	272	264	-	-	272	264
Rente lasten/-baten	6.327	7.531	6.055	7.507	272	24
Afwikkelingen en inperkingen	-	-5.951	-	-	-	-5.951
Actuariel resultaat verplichting jubileumuitkeringen	551	243	-	-	551	243
Administratie- en overige kosten	-	-	-330	-910	330	910
<i>Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten</i>						
Actuariel resultaat ervaringsaanpassingen	-2.044	301	-	-	-2.044	301
Actuariel resultaat gewijzigde sterfetafel	-	-3.921	-	-	-	-3.921
Actuariel resultaat indexering	-	7.407	-	-	-	7.407
Actuariel resultaat rekenrente	74.894	6.218	-	-	74.894	6.218
Actuariel resultaat rendement beleggingen	-	-	70.612	-27.122	-70.612	27.122
<i>Bijdragen en uitkeringen</i>						
Bijdragen betaald door de werkgever	-	-	2.554	2.726	-2.554	-2.726
Pensioen- en jubileumuitkeringen	-13.995	-14.688	-13.995	-14.688	-	-
Afwikkeling Pensioenfonds Heijmans	-223.944	-	-223.944	-	0	-
Saldo per 31 december	256.635	414.574	238.464	397.512	18.171	17.062

De pensioen- en jubileumuitkeringen zullen in 2020 circa € 10 miljoen bedragen. Dit bedrag zal in de jaren daarna naar verwachting niet belangrijk afwijken.

x € 1.000

De totale verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen is als volgt in de balans verantwoord:

	31 december 2019	31 december 2018
Personeelsgerelateerde verplichtingen langlopend	16.514	15.451
Personeelsgerelateerde verplichtingen kortlopend	1.657	1.611
	18.171	17.062

Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen

Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V.

Stichting Pensioenfonds Heijmans NV is sinds 1 januari 2012 een gesloten pensioenfonds. Over het salaris boven de maximum salarisgrens van het bedrijfstakpensioenfonds wordt sindsdien pensioen opgebouwd bij een Premie Pensioen Instelling.

Opgebouwde pensioenen van de medewerkers die voor 2012 al deelnamen aan de destijds geldende excedent-regeling bleven gewaarborgd door Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. Per 1 oktober 2019 zijn de verplichtingen richting de deelnemers collectief overgedragen aan een verzekeraar en is het pensioenfonds geliquideerd. Hierdoor is de Groep niet langer aansprakelijk voor deze verplichtingen en kwalificeert deze regeling niet langer als een toegezegd pensioenregeling. De overdracht heeft geen resultaatseffect gehad.

Verzekerde regelingen

De Groep kent circa 15 verzekerde regelingen die bij een verzekeraar zijn ondergebracht middels garantiecontracten. De Groep is naast de kosten voor eventuele indexatie, geen betalingen voor de verzwaaring van sterftegrondslagen verschuldigd. Daarmee liggen de risico's in de regeling in grote mate bij de verzekeraars. De verantwoordelijkheid om voldoende middelen aan te houden om alle uitkeringen te kunnen doen, ligt bij de verzekeraars. Het toezicht hierop vindt plaats door DNB. De indexatiekoopsom wordt vastgesteld op basis van de grondslagen in het verzekeringscontract. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt circa 15 jaar.

Bedrijfstakpensioenfonds

Het merendeel van de pensioenen is ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfonds. Het betreft met name het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid en het pensioenfonds Metaal en Techniek. Beide pensioenfonds voeren geïndexeerde middelloonregelingen uit. De beleidsdekkingsgraad van pensioenfonds voor de Bouwnijverheid bedraagt 112,4% ultimo 2019 (ultimo 2018: 118,3%). De beleidsdekkingsgraad van pensioenfonds Metaal en Techniek bedraagt ultimo 2019: 97,6% (ultimo 2018: 102,3 %). Deze dekkingsgraden zijn berekend op basis van de waarderingsgrondslagen die door de verschillende bedrijfstakpensioenfonds worden gehanteerd; op basis van de Pensioenwet en Financieel Toetsingskader. Omdat de premieaanpassingen in beperkte mate beïnvloed worden door de dekkingsgraad zijn deze regelingen aangemerkt als toegezegd-pensioenregelingen. Deze worden verwerkt als toegezegde bijdrageregelingen aangezien de administratie van de bedrijfstakpensioenfonds niet is ingericht om de vereiste informatie aan te leveren.

Voor deze regelingen is de Groep gehouden de vooraf vastgestelde premie af te dragen. De Groep kan niet worden verplicht

x € 1.000

tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premieaanpassingen. De Groep kan geen aanspraak maken op een eventueel overschot bij de fondsen.

Jubileumuitkeringen

De jubileumuitkering bestaat uit een (gedeeltelijk) maandsalaris bij een dienstverband van 25 en 40 jaar.

Baten/ lasten opgenomen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	2019	2018
Kosten voor opbouw	-272	-264
Rentelasten	-6.327	-7.531
Verwacht beleggingsrendement	6.055	7.507
	-544	-288
Administratie- en overige kosten	-330	-910
Afwikkelingen en inperkingen	-	5.951
Actuariel resultaat verplichting jubileumuitkeringen	-551	-243
Totale last/bate toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	-1.425	4.510

De voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum zijn:

	31 december 2019	31 december 2018
Disconteringsvoet	0,85%	1,75%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	0,85%	1,75%
Toekomstige looninflatie	2,25%	2,25%
Toekomstige loonsverhogingen	0-1,5%	0-1,5%
Toekomstige indexatie	0-1,00%	0-1,00%
Personeelsverloop	7,0-16,0%	7,0-16,0%
Sterftetabel	AG Prognosetafel 2018 0/0	AG Prognosetafel 2018 0/0

De disconteringsvoet is gebaseerd op hoogwaardige ondernemingsobligaties gecorrigeerd voor de looptijd van de uitkeringsverplichting. Dit geldt eveneens voor het verwachte rendement.

De toekomstige indexatie is gebaseerd op de indexatie die door het bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid naar verwachting wordt toegekend.

x € 1.000

Financiering verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkering	31 december 2019	31 december 2018
Gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen	251.307	409.556
Jubileumuitkeringen (niet gefinancierd)	5.328	5.018
Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december	256.635	414.574

Samenstelling fondsbeleggingen in % van het totaal	31 december 2019	31 december 2018
Aandelen	0%	0%
Vastrentende waarden	0%	0%
Liquiditeiten	0%	1%
Overig/verzekerde regelingen	100%	99%

Redelijkerwijs mogelijke wijzigingen per de verslagdatum in een van de relevante actuariële veronderstellingen, waarbij de andere veronderstellingen constant blijven, kunnen zoals hieronder weergegeven invloed hebben op de verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten.

x € 1 miljoen	2019		2018	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging rekenrente met 0,50%-punt	-19,7	22,4	-30,5	34,4
Wijziging loon- en prijsinflatie en indexatie met 0,25%	10,9	-3,9	8,9	-3,3
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	12,2	-12,2	16,5	-16,6

Bovenstaande impact is vastgesteld door de actuaris die de actuariële berekeningen heeft uitgevoerd. Een wijziging in meerdere aannames leidt mogelijk tot andere effecten dan de optelling van de afzonderlijke effecten door het optreden van kruis-effecten.

De weergegeven effecten betreffen alleen de impact op de verplichtingen en niet die op de reële waarde van de beleggingen. De effecten van deze veranderingen worden in belangrijke mate gemitigeerd door een even groot effect op de waarde van de beleggingen voor de regelingen die zijn ondergebracht in een verzekeringscontract, door de garantie van de verzekeraar.

De Groep verwacht in 2020 naar schatting ongeveer € 2 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen en circa € 35 miljoen aan toegezegde bijdrage regelingen. De verwachte bijdragen in latere jaren zullen naar verwachting in lijn liggen met de verwachting voor 2020, mede afhankelijk van de ontwikkeling van eerdergenoemde actuariële uitgangspunten.

x € 1.000

6.23 Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen voor onder andere verliezen onderhanden werken, garantieverplichtingen, herstructureringskosten en milieurisico's worden opgenomen indien Heijmans een bestaande verplichting heeft en het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen zal plaatsvinden. Het bedrag van de voorziening is voldoende betrouwbaar te bepalen. De voorzieningen zijn opgenomen tegen nominale waarde, tenzij de tijdswaarde van de uitgaande kasstromen materieel is.

	31 december 2018	Terugboeking niet-gebruikte bedragen	Getroffen voorzieningen	Gebruikte voorzieningen	31 december 2019
Verliezen onderhanden werken	26.206	-222	9.533	-16.001	19.516
Garantieverplichtingen	3.393	-35	2.133	-1.715	3.776
Herstructureringskosten	1.387	-21	3.093	-3.456	1.003
Milieurisico's	1.677	0	1.350	-76	2.951
Voorziening negatieve deelnemingen	2.455	0	2.749	-305	4.899
Overige voorzieningen	5.027	-1.099	1.088	-3.164	1.852
Totaal voorzieningen	40.145	-1.377	19.946	-24.717	33.997

Looptijd van de voorzieningen	31 december 2019	31 december 2018
Langlopend deel	12.205	20.596
Kortlopend deel	21.792	19.549
Totaal	33.997	40.145

Verliezen onderhanden werken

Op het moment dat een contract met een klant om een project uit te voeren verlieslatend wordt, wordt het gehele verlies opgenomen in de winst-en-verliesrekening en op de balans opgenomen als voorziening voor verliezen voor onderhanden werken. De projecten waarop deze verliezen betrekking hebben, worden binnen twee jaar afgerond.

x € 1.000

Voorziening voor garantieverplichtingen

De getroffen voorzieningen hangen samen met klachten en gebreken die zich hebben geopenbaard na de oplevering van projecten en die onder de garantie vallen. De omvang van de voorziene kosten is mede afhankelijk van de ingeschatte verdeling van de schuldvraag over de betrokken bouwpartners. Naar verwachting zullen de verplichtingen zich voor het grootste deel in de komende twee jaar voordoen.

Voorziening voor herstructureringskosten

De voorziening voor herstructureringskosten vloeit voort uit afvloeiingskosten in verband met organisatiewijzigingen. De voorziening zal voor het grootste gedeelte in 2020 worden aangewend.

Voorziening voor milieurisico's

Onder deze post zijn mogelijke saneringskosten van terreinen opgenomen. Aan de hand van de beschikking van de overheid over de wijze van sanering en bodemonderzoek zijn per terrein de kosten van sanering ingeschat. De termijn waarbinnen de sanering dient plaats te vinden, is per terrein verschillend. Indien de vervuiling pas over een aantal jaren hoeft te worden opgeruimd, bestaat de plicht om de vervuiling te monitoren. De verwachte monitoringskosten zijn eveneens in de voorziening opgenomen.

Voorziening negatieve deelnemingen

De voorziening negatieve deelnemingen heeft betrekking op joint ventures waarvan de deelnemingswaarde negatief is.

Overige voorzieningen

De post overige voorzieningen bestaat eind 2019 hoofdzakelijk uit een voorziening voor 2e jaars ziekte.

x € 1.000

6.24 Handels- en overige schulden

Handels- en overige schulden	31 december 2019	31 december 2018
Leveranciers en onderaannemers	189.689	220.466
Te ontvangen facturen op onderhanden werken	17.365	24.965
Te ontvangen facturen op afgesloten werken	33.405	25.990
Schulden inzake pensioenen	2.452	2.172
Te betalen personeelskosten	19.873	16.666
Te betalen omzetbelasting	49.480	40.751
Te betalen loonheffing en sociale premies	13.686	14.093
Te betalen beheer- en verkoopkosten	8.979	5.503
Te betalen rente	4.701	5.249
Te betalen aan samenwerkingsverbanden	14.285	4.989
Overige schulden	5.399	7.592
Totaal handels- en overige schulden	359.314	368.436

De handels- en overige schulden hebben overwegend een kortlopend karakter.

Een deel van de post 'Overige schulden' per 31 december 2018 is vanwege vergelijkingsdoeleinden gereclassificeerd naar de posten 'Te betalen aan samenwerkingsverbanden' en 'Nog te betalen beheer- en verkoopkosten'.

x € 1.000

6.25 Financiële risico's en beheer

Algemeen

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt Heijmans diverse financiële risico's, waaronder krediet-, liquiditeits-, markt-, prijs- en renterisico's.

Deze paragraaf beschrijft de mate waarin deze risico's zich voordoen, de doelstellingen ten aanzien van deze risico's, het beleid en de processen voor het meten en beheersen van de risico's alsmede het kapitaalbeheer.

Het risicobeleid is gericht op het identificeren en analyseren van de risico's die worden gelopen en het vaststellen van acceptabele limieten.

Het risicobeleid en de -systemen worden regelmatig geëvalueerd om vervolgens, waar nodig, aangepast te worden aan veranderingen in marktomstandigheden en aan de bedrijfsactiviteiten van de onderneming. Met behulp van trainingen, standaarden en procedures wordt een gedisciplineerde en constructieve werkwijze nagestreefd waarin alle werknemers hun rol en verantwoordelijkheid kennen.

De auditcommissie beoordeelt periodiek het risicomanagementbeleid en de -procedures. Tevens evalueert zij het gevolgde risicobeleid ten opzichte van de risico's die worden gelopen.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een partij waar Heijmans een vordering op heeft de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en consortiumpartners.

Ten aanzien van projectontwikkeling in de woningbouw is het kredietrisico beperkt, aangezien toekomstige bewoners slechts de nieuwe woning kunnen betrekken indien aan alle verplichtingen is voldaan en er gedurende de fase van aanbouw sprake is van voorfinanciering. Bij ontwikkelingstransacties in het kader van commercieel vastgoed, bouwopdrachten en infrastructuurprojecten wordt de kredietwaardigheid beoordeeld en kunnen extra zekerheden gevraagd worden. Extra zekerheden zijn met name van belang bij turnkey afnames (betaling achteraf), echter, normaliter zijn ook transacties in het 'business to business' segment voorgefinancierd. Met name binnen Infra en Utiliteit voert Heijmans veel opdrachten uit voor overheden waarvoor het kredietrisico als zeer beperkt wordt ingeschat. Binnen deze bedrijfsstromen is in diverse grote, integrale projecten sprake van consortium vorming. Hoe specifiek de kennis van de consortium partner, hoe meer belang wordt gehecht aan de kredietwaardigheid van de partner. In dat geval is onvoldoende kredietwaardigheid een uitsluitingscriterium, aangezien een financiële waarborg geen waarborg biedt voor het eventueel wegvallen van noodzakelijke kennis.

De kredietwaardigheidsbeoordeling is onderdeel van de standaardprocedure. Hierbij wordt gebruik gemaakt van bedrijfs-specifieke rapportages van kredietbeoordelaars. Het kredietrisico wordt beperkt door voorfinancierings- en termijnregelingen. Indien dat nodig wordt geacht, kunnen risico's bij een kredietverzekeraar worden ondergebracht.

Gezien het grote aantal opdrachtgevers en het belangrijke aandeel van particulieren en overheden hierin, is geen sprake van een risicovolle concentratie van kredietrisico's.

x € 1.000

De liquide middelen worden aangehouden bij diverse op kredietwaardigheid beoordeelde banken. Het kredietrisico wordt verder beperkt door de cash zoveel mogelijk te concentreren binnen een cash pool, waarvan het cumulatieve saldo gedurende het jaar overwegend negatief is.

Niet-volwaardige vorderingen worden onderworpen aan een impairmenttest en zonodig afgewaardeerd naar de lagere contante waarde van de toekomstige kasstromen.

De boekwaarde van de financiële bezittingen waarover kredietrisico wordt gelopen, is als volgt te specificeren:

	31 december 2019	31 december 2018
Verstreckte leningen aan joint ventures	31.296	22.636
Liquide middelen	109.372	88.932
Handels- en overige vorderingen	185.453	175.685
Totaal	326.121	287.253

Verstreckte leningen bestaan met name uit door de Groep verstreckte leningen aan samenwerkingsverbanden waarin wordt deelgenomen.

Ouderdomsanalyse openstaande debiteuren zonder bijzondere waardevermindering, na vervaldatum factuur:

	31 december 2019	31 december 2018
< 30 dagen	9.737	13.661
30-60 dagen	575	1.161
60-90 dagen	193	888
> 90 dagen - ≤ 1 jaar	2.331	2.191
> 1 jaar	4.173	5.262
Totaal	17.009	23.163

Inclusief de niet vervallen debiteuren en debiteuren die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, bedraagt het saldo aan handelsvorderingen per ultimo 2019 € 139 miljoen (2018: € 132 miljoen).

Van de overige financiële bezittingen zijn de vervaldata niet overschreden.

Handelsvorderingen worden gepresenteerd na aftrek van bijzondere waardeverminderingen in verband met dubieuze debiteuren. Het verloop van de voorziening is als volgt:

x € 1.000

	2019	2018
Stand per 1 januari	3.211	2.033
Toevoegingen	271	2.279
Onttrekkingen	-236	-769
Vrijval	-505	-332
Stand per 31 december	2.741	3.211

Het verloop van 2018 is ten behoeve van vergelijkbaarheid aangepast.

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen, zie hiervoor ook toelichting 6.21 Rentedragende leningen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat voldoende liquiditeitsruimte aanwezig is om te kunnen voldoen aan huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en bijzondere omstandigheden, zonder dat daarbij onaanvaardbare risico's worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt.

Mede met behulp van wekelijkse (3-maands voortschrijdende) en maandelijkse (12-maands voortschrijdende) liquiditeitsprognoses wordt vastgesteld of voldoende liquiditeit beschikbaar is voor de Groep. Daarnaast wordt de beschikbaarheid van krediet, ook in de vorm van obligo bij kredietverzekeraars of garantierverschaffers, continu gemonitord door de score op financiële convenanten periodiek te prognosticeren en een actieve dialoog te voeren met alle financiële stakeholders. De Groep is op basis van deze prognose van mening dat voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om de operationele activiteiten van de Groep uit te kunnen voeren.

Om de beschikbaarheid van financiële middelen voor lange en korte termijn te waarborgen, heeft Heijmans onder andere de volgende faciliteiten:

- € 45 miljoen cumulatief preferente financieringsaandelen B;
- (ultimo 2019) € 121 miljoen gecommiteerde, gesyndiceerde bankfinanciering, waarvan € 25 miljoen in de vorm van een gecommiteerde rekening courant faciliteit die is gekoppeld aan een cash pool;
- projectfinancieringsfaciliteiten waarbij grotendeels voor de verwachte hoofdsom en looptijd van het betreffende project, gecommiteerde financiering beschikbaar is, en;
- operationele leases.

Om aan de eisen van opdrachtgevers met betrekking tot het stellen van bankgaranties te voldoen, beschikt Heijmans over garantiefaciliteiten bij diverse garantieverstreckende instellingen. Deze faciliteiten zijn niet gecommiteerd. Maandelijks wordt een prognose van het gebruik en de beschikbaarheid van bankgarantiefaciliteiten opgesteld op basis van lopende tenders en de verwachting rondom decharge van uitgegeven bankgaranties. Op basis van deze prognoses is Heijmans van mening dat de huidige omvang van de faciliteiten voldoende is.

Ultimo 2019 bedraagt het totaal aan bankgarantiefaciliteiten € 293 miljoen (2018: € 291 miljoen) verstrekt door in totaal 10 partijen. Ultimo 2019 resteert bijna € 1 miljoen aan garanties die nog betrekking hebben op de buitenlandse activiteiten die in 2017 zijn afgestoten, het resterende deel betreft allemaal garanties voor de Nederlandse bedrijfsstromen.

x € 1.000

De contractuele vervalddata van de financiële verplichtingen inclusief rentebetalingen zijn als volgt:

31 december 2019	Contractuele		6-12				
	Boekwaarde	kasstromen	< 6 maanden	maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	-45.100	-61.360	-3.252	-	-3.252	-9.756	-45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-	-
Projectfinanciering	-5.197	-5.266	-4	-4	-8	-25	-5.225
Overige langlopende schulden	-2.950	-3.370	-72	-	-72	-216	-3.010
Rekening-courant kredietinstellingen	0	0	0	-	-	-	-
Handels- en overige schulden	-359.314	-359.314	-359.314	-	-	-	-
Totaal	-412.561	-429.310	-362.642	-4	-3.332	-9.997	-53.335

31 december 2018	Contractuele		6-12				
	Boekwaarde	kasstromen	< 6 maanden	maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	-45.100	-61.671	-3.563	-	-3.252	-9.756	-45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-	-
Projectfinanciering	-4.245	-4.245	-	-	-	-	-4.245
Overige langlopende schulden	-7.769	-9.025	-5.046	-	-157	-471	-3.351
Rekening-courant kredietinstellingen	-1.165	-1.165	-1.165	-	-	-	-
Handels- en overige schulden	-368.436	-368.436	-368.436	-	-	-	-
Totaal	-426.715	-444.542	-378.210	0	-3.409	-10.227	-52.696

Voor de cumulatief preferente financieringsaandelen B is rekening gehouden met de nominale waarde bij de vervaldatum van de verplichting en de dividendherzieningstermijn. De cumulatief preferente financieringsaandelen hebben geen aflossingsverplichting. In het liquiditeitsoverzicht is de nominale waarde van de leningen opgenomen in de periode > 5 jaar. In bovenstaande tabel is niet de € 6,3 miljoen verwachte afname als gevolg van de conversie en aflossing in 2020 opgenomen. Zie toelichting 6.21 voor een nadere toelichting op deze afname en de afspraken omtrent aflossing.

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van de Groep of de waarde van financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen van marktprijzen, zoals valutakoersen, rentetarieven en aandelenkoersen. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel de marktriscopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement. Voor de beheersing van het marktrisico kunnen derivaten worden gekocht en verkocht en financiële verplichtingen aangegaan. Dergelijke transacties vinden plaats binnen de richtlijnen die zijn vastgesteld. Eind 2019 was geen sprake van derivaten afgesloten door dochtermaatschappijen van de Groep en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin de Groep participeert (2018: geen).

x € 1.000

Prijrisico

Prijrisico's als gevolg van inkoop van grond- en hulpstoffen en het uitbesteden van werk worden gemitigeerd door prijsindexatie-afspraken met opdrachtgevers of worden waar mogelijk gemitigeerd door vroegtijdige prijsafspraken met leveranciers. Indien nodig kan, op incidentele basis, gebruik worden gemaakt van derivaten om prijsrisico's op inkoop van grondstoffen te mitigeren.

Renterisico

Het rentebeleid van Heijmans is gericht op beperking van de invloed van wijzigende rentetarieven op het resultaat van de onderneming. Bij de meeste projectfinancieringen wordt geopteerd voor vaste rentes, waarmee meer zekerheid ontstaat over het betreffende projectresultaat. Voor wat betreft het gebruik onder de syndicaatslening is sprake van variabele financiering. Doordat sprake is van werkkapitaalfinanciering waar aan het eind van het jaar in de regel geen gebruik gemaakt van hoeft te worden, biedt een lange rentevaste periode momenteel geen voordeel. Hierbij speelt ook de huidige negatieve Euribor een rol. Dit beleid wordt continu geëvalueerd.

Wanneer de rente over 2019 gemiddeld 2% hoger zou zijn geweest dan zou op basis van het gemiddeld schuldniveau het resultaat voor belastingen ongeveer gelijk zijn geweest (2018: nihil). Het effect op het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant waren gebleven) van een 2% renteverskil zou nagenoeg nihil zijn (2018: nihil).

De onderstaande tabel geeft voor rentedragende financiële activa en financiële verplichtingen de termijn waarop renteherziening plaatsvindt:

Toelichting	31 december 2019					
	Totaal	0-6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Verstrekke leningen 6.13	31.296	22.317	0	0	2.587	6.392
Liquide middelen 6.18	109.372	109.372	-	-	-	-
Cumulatief preferente financieringsaandelen B 6.21	-45.100	-	-	-	-45.100	-
Gesyndiceerde bankfinanciering 6.21	-	-	-	-	-	-
Projectfinancieringen 6.21	-5.197	-5.197	-	-	-	-
Overige langlopende schulden 6.21	-2.950	-	-70	-	-	-2.880
Rekening-courant kredietinstellingen 6.21	-	-	-	-	-	-
Totaal	87.421	126.492	-70	0	-42.513	3.512

x € 1.000

	Toelichting	Totaal	31 december 2018				
			0-6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Verstreckte leningen	6.13	22.636	6.681	3.419	11.232	60	1.244
Liquide middelen	6.18	88.932	88.932	-	-	-	-
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	-45.100	-45.100	-	-	-	-
Gesyndiceerde bankfinanciering	6.21	-	-	-	-	-	-
Projectfinancieringen	6.21	-4.245	-4.245	-	-	-	-
Overige langlopende schulden	6.21	-7.769	-4.889	-	-	-	-2.880
Rekening-courant kredietinstellingen	6.21	-1.165	-1.165	-	-	-	-
Totaal		53.289	40.214	3.419	11.232	60	-1.636

Op balansdatum is van de rentedragende bruto schuld 90% (2018: 83%) tegen een vast rentepercentage en 10% (2018: 17%) tegen een variabel rentepercentage afgesloten. Door seizoensinvloeden is de gemiddelde schuld gedurende het boekjaar hoger dan op balansdatum; het aandeel van de brutoschuld waarop variabele rente van toepassing is, is gedurende het jaar hoger. Tegenover de brutoschuld met een variabele rente staan onder andere liquide middelen waarop ook variabele rente van toepassing is.

De gemiddelde gewogen rentelooptijd van projectfinancieringen is 0,2 jaar (2018: 0,2 jaar).

De rentedragende leningen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs en niet tegen de reële waarde. Een rentewijziging heeft derhalve geen effect op de waardering van de leningen.

Valutarisico

Het valutarisico op verkopen, inkopen en opgenomen leningen is voor Heijmans zeer beperkt, aangezien verreweg het grootste deel van de kasstromen binnen de onderneming plaatsvindt in euro's.

Reële waarden

Onderstaande overzicht bevat de reële waarden en de boekwaarden van financiële instrumenten. Deze waarderingen tegen reële waarde worden gerubriceerd naar verschillende niveaus van de hiërarchie reële waarde, afhankelijk van de inputs op basis waarvan waarderingstechnieken zijn toegepast. De verschillende niveaus zijn als volgt gedefinieerd.

Niveau 1: op de waarderingsdatum van de Groep beschikbare genoteerde marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen.

Niveau 2: input die geen onder niveau 1 vallende genoteerde marktprijs betreft en die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (in de vorm van een prijs) hetzij indirect (dat wil zeggen, afgeleid van een prijs).

Niveau 3: input voor het actief dat of de verplichting die niet op waarneembare marktgegevens is gebaseerd (niet-waarneembare input).

x € 1.000

Heijmans kent geen tegen reële waarde gewaardeerde financiële activa en financiële verplichtingen.

			31 december 2019		31 december 2018	
			Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
toelichting	niveau	Leningen en vorderingen				
6.13	2	Verstrekte leningen	31.296	32.807	22.636	23.261
6.17	*	Handels- en overige vorderingen	185.453	185.453	175.685	175.685
6.18	*	Liquide middelen	109.372	109.372	88.932	88.932
6.21	*	Rekening-courant kredietinstellingen	-	-	-1.165	-1.165
6.21	2	Cumulatief preferente financieringsaandelen B	-45.100	-45.100	-45.100	-45.100
6.21	2	Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-
6.21	2	Projectfinanciering	-5.197	-5.197	-4.245	-4.245
6.21	2	Overige langlopende schulden	-2.950	-3.074	-7.769	-8.294
6.24	*	Handels- en overige schulden	-359.314	-359.314	-368.436	-368.436
			-86.440	-85.053	-139.462	-139.362

* Boekwaarde is een redelijke benadering van de reële waarde

Bovenstaande waardes zijn gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen. De leningen die een vaste rente hebben, worden verdisconteerd tegen de relevante rentecurve per 31 december 2019, verhoogd met de relevante risico opslag. Vanwege de overgekomen dividendherziening op de cumulatief preferente financieringsaandelen B per 1 januari 2019 (zie toelichting in jaarverslag in hoofdstuk 'Financiële resultaten') is de reële waarde gelijk gesteld aan de boekwaarde.

Alle leningen die een variabele rente hebben, worden verondersteld een reële waarde te hebben die gelijk is aan de boekwaarde.

Kapitaalbeheer

Het beleid is gericht op het streven naar een solide vermogenspositie in combinatie met voldoende kredietruimte om zo de continuïteit voor stakeholders te borgen. Een solide vermogensstructuur op lange termijn is gebaseerd op het met voldoende headroom opereren binnen de convenanten, met name de Leverage ratio, zijnde een netto rentedragende schuld, na aftrek van cumulatief preferente financieringsaandelen B en non-recourse financiering, gedeeld door EBITDA van maximaal 3,0 een average leverage ratio van maximaal 1,0 en een interest cover ratio van minimaal 4,0 (zie ook toelichting 6.21 voor de beschrijving van de financiële ratio's in de met banken overeengekomen convenanten).

x € 1.000

6.26 Investeringsverplichtingen

	31 december 2019	31 december 2018
Contractuele verbintenissen in verband met:		
- de verwerving van materiële vaste activa	2.199	2.003
- de verwerving van gronden	16.897	36.590
	19.096	38.593

Ter zekerstelling van de investeringsverplichtingen zijn geen concerngaranties afgegeven (2018: geen).

De contractuele verplichtingen voor de verwerving van gronden zullen zich over het algemeen in een periode van 1 tot 10 jaar materialiseren.

Van de investeringsverplichtingen is € 1 miljoen (2018: € 8 miljoen) aangegaan door gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin Heijmans participeert. Het aangegeven bedrag betreft het aandeel van Heijmans in de verplichting van de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten.

De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben investeringsverplichtingen ter hoogte van € 9 miljoen (2018: € 5 miljoen) (Heijmans aandeel).

x € 1.000

6.27 Voorwaardelijke verplichtingen

Algemeen

Voorwaardelijke verplichtingen zijn mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit gebeurtenissen van voor de balansdatum. Het zijn mogelijke verplichtingen omdat de uitstroom van middelen afhankelijk is van het al dan niet plaatsvinden van onzekere gebeurtenissen in de toekomst.

De voorwaardelijke verplichtingen kunnen worden onderscheiden in bankgaranties, concerngaranties en overige voorwaardelijke verplichtingen.

Bank- en concerngaranties	31 december 2019	31 december 2018
Bankgaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten	131.200	177.337
Aanbestedingen	250	490
Overige	11.246	6.412
	142.696	184.239
Concerngaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten	320.956	383.360
Voorwaardelijke verplichtingen	0	0
Krediet- en bankgarantiefaciliteiten	23.788	23.788
	344.744	407.148
Totaal	487.440	591.387

De concerngaranties in verband met krediet- en bankgarantiefaciliteiten zijn verstrekt ten behoeve van projectfinancieringen en bankgarantie- en kredietfaciliteiten voor dochterondernemingen, gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en joint ventures. Voor schulden in enkele gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en vastgoed joint ventures staat Heijmans voor haar deel in de joint venture garant, voor in totaal € 24 miljoen (2018: € 24 miljoen).

De concerngaranties die zijn uitgegeven ten behoeve van verkochte activiteiten (Leadbitter) zijn niet opgenomen in bovenstaande tabel en bedragen € 42 miljoen (2018: 59 miljoen). Ten aanzien van lopende en opgeleverde werken zijn waar mogelijk de garanties overgenomen door de koper. Voor zover dit niet mogelijk is, heeft de koper een bank- of concerngarantie afgegeven.

Overige voorwaardelijke verplichtingen

De overige voorwaardelijke verplichtingen met significante cash impact bedragen ultimo 2019 € 28 miljoen (2018: € 37 miljoen) en met beperkte cash impact € 87 miljoen (2018: € 70 miljoen), in totaal € 115 miljoen (2018: € 107 miljoen). Hiervan is € 12 miljoen (2018: € 14 miljoen) in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten opgenomen. Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage. Hiervoor zijn in 2019 geen (2018: geen) concerngaranties afgegeven.

x € 1.000

De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben voorwaardelijke verplichtingen met significante cash impact ultimo 2019 van € 1 miljoen (2018: € 3 miljoen) en met beperkte cash impact € 14 miljoen (2018: € 17 miljoen), in totaal € 15 miljoen (2018: € 20 miljoen). Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage. De vermelde bedragen betreffen het Heijmans aandeel in de joint ventures.

6.28 Verbonden partijen

Als verbonden partijen zijn te onderscheiden: de dochterondernemingen, de geassocieerde deelnemingen, de samenwerkingsverbanden (joint ventures en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten), een ondernemingspensioenfonds, de leden van de raad van commissarissen en de leden van de raad van bestuur. De transacties met de verbonden partijen worden op zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met transacties met derden.

Transacties met dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen, joint ventures en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

Heijmans voert een aantal bedrijfsactiviteiten uit tezamen met verbonden partijen, onder andere door middel van samenwerkingsverbanden. Belangrijke transacties in dit kader zijn het inbrengen van grondposities in samenwerkingsverbanden en/of de financiering ervan. Daarnaast worden grote en complexe werken in samenwerking met andere bedrijven uitgevoerd.

Er zijn geen transacties met het management van de onderneming, anders dan de hieronder toegelichte beloningen. Voor de relaties met joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar toelichting 6.12.

Het aandeel van de Groep in de bedrijfsopbrengsten en de balans van gezamenlijke bedrijfsactiviteiten zijn onderstaand per segment aangegeven.

2019 Bedrijfssegmenten in € mln	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Bouw & Techniek	Infra	Eliminatie	Totaal
Opbrengsten	35,5	31,1	106,9	138,0	61,0	-33,6	200,9
Kosten	-32,5	-28,3	-100,1	-128,4	-57,7	33,6	-185,0
Vaste activa	3,9	0,0		0,0	0,2		4,1
Vlottende activa	46,9	17,4	22,3	39,7	21,7		108,3
Totaal activa	50,8	17,4	22,3	39,7	21,9	0,0	112,4
Langlopende verplichtingen	5,2	0,0		0,0			5,2
Kortlopende verplichtingen	12,1	16,8	19,8	36,6	17,1		65,8
Totaal verplichtingen	17,3	16,8	19,8	36,6	17,1	0,0	71,0
Eigen vermogen	33,5	0,6	2,5	3,1	4,8	0,0	41,4

x € 1.000

2018 Bedrijfssegmenten in € mln	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Bouw & Techniek	Infra	Eliminatie	Totaal
Opbrengsten	48,9	34,0	55,2	89,2	119,5	-35,6	222,0
Kosten	-46,4	-31,6	-54,0	-85,6	-115,3	35,6	-211,7
Vaste activa	3,9	0,0	0,0	0,0	0,4		4,3
Vlottende activa	49,3	18,8	21,0	39,8	19,8		108,9
Totaal activa	53,2	18,8	21,0	39,8	20,2	0,0	113,2
Langlopende verplichtingen	4,2	0,0		0,0			4,2
Kortlopende verplichtingen	7,2	17,6	20,7	38,3	17,1		62,6
Totaal verplichtingen	11,4	17,6	20,7	38,3	17,1	0,0	66,8
Eigen vermogen	41,8	1,2	0,3	1,5	3,1	0,0	46,4

Ondernemingspensioenfonds

Tot eind september 2019 was de Groep verbonden met Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. In 2019 is circa € 0,5 miljoen (2018: circa € 1,8 miljoen aan pensioenpremies betaald aan dit pensioenfonds. Begin oktober 2019 zijn de verplichtingen richting de deelnemers collectief overgedragen aan een verzekeraar en is het pensioenfonds geliquideerd. In toekomstige jaren is de Groep geen premie verschuldigd.

Beloning van de leden van de raad van commissarissen

Geen der leden van de raad van commissarissen bezit certificaten van aandelen Heijmans N.V. Aan hen zijn geen opties of certificaten van aandelen toegekend. Alle commissarissen genieten een vaste jaarlijkse vergoeding die niet afhankelijk is van de resultaten in enig jaar. Tevens ontvangen zij een vaste dan wel variabele kostenvergoeding. De leden van de raad van commissarissen bezaten ultimo 2019 in totaal 12.500 certificaten van aandelen Heijmans. Deze zijn geheel in het bezit van de heer Vollebregt. Geen der commissarissen staat in een andere zakelijke relatie tot Heijmans krachtens welke hij of zij persoonlijk voordeel zou kunnen behalen.

Over 2019 en 2018 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

in €	2019	2018
Sj.S. Vollebregt – voorzitter*	60.000	60.000
Drs. PG. Boumeester**	46.750	46.000
Mr. M.M. Jonk***	49.000	3.333
Ing. R. van Gelder BA****	52.750	52.000
Drs. S. van Keulen*****	13.500	54.000
R. Icke RA*****	53.000	53.000
Totaal	275.000	268.333

* commissaris met ingang van 15 april 2015, voorzitter met ingang van 13 april 2016
** commissaris met ingang van 28 april 2010
*** commissaris met ingang van 6 december 2018

**** commissaris met ingang van 1 juli 2010
***** commissaris van 18 april 2007 tot 10 april 2019
***** commissaris met ingang van 9 april 2008

x € 1.000

Beloning van de leden van de raad van bestuur

Uitgekeerde vaste en variabele beloning aan de leden van de raad van bestuur

De in 2018 en 2019 uitgekeerde bruto vaste en variabele beloning en de uit te keren bedragen in 2020 aan de leden van de raad van bestuur, zijn als volgt:

in €	Bruto vaste beloning			Variabele beloning			Totaal vaste en variabele beloning		
	In 2020 uit te keren	In 2019 uitgekeerd	In 2018 uitgekeerd	In 2020 uit te keren	In 2019 uitgekeerd	In 2018 uitgekeerd	In 2020 uit te keren	In 2019 uitgekeerd	In 2018 uitgekeerd
A.G.J. Hillen	500.000	500.000	500.000	498.461	437.500	425.000	998.461	937.500	925.000
J.G. Janssen	425.000	425.000	425.000	423.692	212.500	-	848.692	637.500	425.000
	925.000	925.000	925.000	922.153	650.000	425.000	1.847.153	1.575.000	1.350.000

De uit te keren variabele beloning in 2020 is inclusief de lange termijn variabele beloning 2017-2019 (zie hierna). In de in 2019 uitgekeerde variabele beloning van de heer Janssen was geen lange termijn beloning 2016-2018 opgenomen aangezien deze niet van toepassing was vanwege zijn aantreden eind oktober 2017.

Lasten in de winst-en-verliesrekening met betrekking tot de beloningen van de leden van de raad van bestuur

De samenstelling van de lasten per lid van de raad van bestuur is als volgt:

in €		Bruto vaste beloning	Korte termijn variabele beloning	Lange termijn variabele beloning	Pensioen-last	Onkosten-vergoedingen inclusief autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan	Totaal
A.G.J. Hillen*	2019	500.000	242.211	256.250	202.052	79.117	1.279.630
	2018	500.000	250.000	437.500	201.141	57.252	1.445.893
J.G. Janssen**	2019	425.000	205.879	217.813	88.000	70.037	1.006.729
	2018	425.000	212.500	212.500	88.000	48801	986.801
Totaal	2019	925.000	448.090	474.063	290.052	149.154	2.289.206
	2018	925.000	462.500	650.000	289.141	106.053	2.432.694

* voorzitter van de raad van bestuur met ingang van 1 december 2016 en lid van de raad van bestuur met ingang van 18 april 2012

** lid van de raad van bestuur met ingang van 30 oktober 2017

Aan de leden van de raad van bestuur is over 2019 een korte termijn variabele beloning toegekend van 48% van het basissalaris vanwege de behaalde doelstellingen over 2019. Voor de periode 2017-2019 is een lange termijn variabele beloning toegekend van 51% van het basissalaris vanwege de behaalde doelstelling over deze periode. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de remuneratieparagraaf in het jaarverslag.

x € 1.000

Voor variabele beloningen over de periodes 2018-2020 en 2019-2021 is voor de huidige leden van de raad van bestuur € 462.500 gereserveerd (2018: voor de periodes 2017-2019 en 2018-2020 € 462.500). Voor de heer Hillen is € 250.000 gereserveerd (2018: € 250.000) en voor de heer Janssen is € 212.500 gereserveerd (2018: € 212.500).

Ten einde de bestuurders voor langere termijn te binden en de gerichtheid op lange termijn waardecreatie te bevorderen, is met ingang van het jaar 2010 een Bonus Investment Share Matching Plan van kracht, waarbij bestuurders op vrijwillige basis kunnen kiezen voor een deel van hun variabele korte termijn beloning aandelen Heijmans te kopen.

In april 2018 heeft de heer Hillen voor 12% van de toegekende korte termijnbonus 2017 5.000 certificaten van aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht certificaat van aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk certificaat van aandeel toegekend. Deze certificaten van aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk, waarna een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar in werking treedt. De totale last met betrekking tot het toekennen van de aandelen is op het moment van toekennen bepaald en wordt gedurende de periode dat de toegekende aandelen onvoorwaardelijk worden, tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verantwoord. In de winst-en-verliesrekening 2019 is een bedrag van € 16.375 (2018: € 10.917) als last met betrekking tot de in april 2018 toegekende aandelen verantwoord.

In april 2019 heeft de heer Hillen voor 30% en de heer Janssen voor 23% van de toegekende korte termijnbonus 2018 respectievelijk 7.500 en 5.000 certificaten van aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht certificaat van aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk certificaat van aandeel toegekend. Deze certificaten van aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk. De totale last met betrekking tot het toekennen van de aandelen is op het moment van toekennen bepaald en wordt gedurende de periode dat de toegekende aandelen onvoorwaardelijk worden, tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verantwoord. In de winst-en-verliesrekening 2019 is een bedrag van € 27.639 (2018: nihil) als last met betrekking tot de in april 2019 toegekende aandelenverantwoord.

De pensioenregeling van de heer Hillen betreft de regeling van het bedrijfstakpensioenfonds en een beschikbare premieregeling. Daarnaast ontvangt de heer Hillen een jaarlijkse, met eventuele CAO-loonstijging geïndexeerde, compensatie van € 36.134 (2018: € 35.082) voor het vervallen van de vroegpensioenregeling en heeft de heer Hillen in 2019 een compensatie van € 96.140 (2018: € 96.757) ontvangen voor het wegvallen van de pensioenopbouw over het salaris boven de € 100.000 en een compensatie van € 50.232 (2018: € 50.232) voor het wegvallen van de indexatie in de Delta Lloyd middelloonregeling. De heer Janssen ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten, deze bedroeg in 2019 € 88.000 (2018: € 88.000).

De pensioenlast is berekend conform waarderingsgrondslag 23.

De leden van de raad van bestuur bezaten ultimo 2019 in totaal 29.471 certificaten van aandelen Heijmans. Het bezit van deze aandelen is deels een uitvloeisel van het Share Matching Plan zoals hierboven beschreven en deels het gevolg van aankopen van aandelen door de leden van de raad van bestuur. Het bezit van certificaten van aandelen Heijmans van de afzonderlijke leden van de raad van bestuur is ultimo 2019 als volgt samengesteld:

x € 1.000

Bezit aandelen per 31 december	2019
A.G.J. Hillen - voorzitter	24.471
J.G. Janssen	5.000
Totaal	29.471

Beloning van voormalige leden van de raad van bestuur

In de winst-en-verliesrekening is in 2019 € 283.000 (2018: € 238.500) verantwoord uit hoofde van de vergoedingen die de heer Witzel, voormalig lid van de raad van bestuur, ontvangt vanuit zijn managementovereenkomst die op 1 november 2014 is ingegaan. De werkzaamheden van de heer Witzel bestaan uit het advieswerkzaamheden en het leiden van grote projecten. In de winst-en-verliesrekening is in 2019 nihil (2018: € 98.038) verantwoord uit hoofde van vergoedingen aan de heer Majenburg die tot 26 oktober 2017 lid van de raad van bestuur was. De heer Majenburg heeft op verzoek van de raad van bestuur advieswerkzaamheden verricht tot 1 maart 2018.

6.29 Schattingen en oordeelsvorming door het management

De verantwoordingsinformatie in de jaarrekening is deels gebaseerd op schattingen en veronderstellingen. De Groep maakt deze schattingen en doet veronderstellingen ten aanzien van de toekomst. Deze zijn onder andere gebaseerd op ervaringen en verwachtingen over toekomstige gebeurtenissen zoals deze zich, naar de huidige stand van zaken, redelijkerwijs kunnen voordoen. Deze schattingen en veronderstellingen worden continu geëvalueerd.

De herziening van of afwijkingen van schattingen en veronderstellingen ten opzichte van de daadwerkelijke uitkomsten, kunnen leiden tot materiële aanpassing van de boekwaarde van activa en verplichtingen.

Naast de reeds in de waarderingsgrondslagen (paragraaf 5) en de toelichtende paragrafen (6.1 tot en met 6.28) uiteengezette schattingselementen worden hieronder de belangrijkste elementen van schattingsonzekerheden toegelicht.

Waardering van projecten

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste uitgangspunten die bij de waardering van projecten worden gehanteerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.16 Onderhanden werken. Voor het project Wintrack geldt een verhoogde schattingsonzekerheid. Het contract betrof de aanleg van nieuwe hoogspanningsmasten voor twee tracés: Eemshaven-Vierverlaten en Borssele-Rilland, uit te voeren door de combinatie Heijmans (60%) – Euro poles (40%), en had een contractsom van circa € 250 miljoen. Opdrachtgever TenneT heeft begin september 2018 het contract primair ontbonden en subsidiair opgezegd.

x € 1.000

Partijen hebben over en weer aanzienlijke claims ingediend ten opzichte van de contractsom. De Groep is een arbitrageprocedure gestart. De Groep heeft geen voorziening opgenomen, omdat zij, gebaseerd op een gedetailleerde analyse en ondersteund door externe advocaten, het niet waarschijnlijk acht, dat een en ander tot een uitstroom van middelen zal leiden. Indien de Groep in het ongelijk zou worden gesteld kan dit wel leiden tot een aanzienlijke uitstroom van middelen.

De Groep heeft geen vordering opgenomen vanuit haar claim, omdat gezien de complexiteit van de casus niet aan de opname-criteria wordt voldaan. De Groep heeft in 2018 circa € 10 miljoen afgeboekt ten laste van het resultaat, met name voor nog niet betaalde facturen en kosten, alsmede de afwikkeling van reeds aangegane verplichtingen. Hierdoor heeft de Groep op haar balans geen saldi opgenomen met betrekking tot dit beëindigde project.

Financiering

In toelichting 6.21 zijn de voorwaarden van de financiering nader toegelicht. Een belangrijke voorwaarde is het behalen van de convenantratio's, met name de interest cover ratio, de leverage ratio, de average leverage ratio en de solvabiliteitsratio. Een adequate beheersing van projectrisico's (zie hierboven), is voor het behalen van de ratio's van belang. Dit geldt eveneens voor het realiseren van het businessplan 2020 en meerjarenprognose.

Pensioenen

De belangrijkste actuariële uitgangspunten met betrekking tot het berekenen van de pensioenverplichtingen zijn in toelichting 6.22 uiteengezet.

Belastingvorderingen

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van uitgestelde belastingvorderingen worden gehanteerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.14 'Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen'.

Strategische grondposities

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van grondposities worden gehanteerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.15 'Voorraden'.

Immateriële activa

Voor de belangrijkste uitgangspunten, gehanteerd bij de jaarlijkse bepaling van de realiseerbare waarde van de immateriële activa wordt verwezen naar 6.11 'Immateriële activa'.

7. Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

Onderstaande entiteiten zijn in 2019 in de consolidatie betrokken. Entiteiten met een deelnemingspercentage van 100% betreffen dochterondernemingen. De overige entiteiten betreffen gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. Niet-significante entiteiten op basis van opbrengsten zijn in deze lijst om praktische redenen niet weergegeven. Een volledig overzicht van in de consolidatie betrokken dochterondernemingen is gedeponeerd bij het Handelsregister, ten kantore van de Kamer van Koophandel te Eindhoven.

	31 december 2019	31 december 2018
Heijmans Nederland B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Vastgoed B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Vastgoed Deelnemingen B.V. Rosmalen	100%	100%
V.O.F. Oosterlinge 2	50%	50%
Veldmolen C.V.	100%	100%
Westergouwe V.O.F.	50%	50%
Heijmans Woningbouw B.V., Rosmalen	100%	100%
Bouwcombinatie Gasthuiskwartier V.O.F., Rosmalen	50%	50%
Heijmans Huizen B.V., Huizen	100%	100%
Bouwcombinatie Westergouwe V.O.F., Rosmalen	50%	50%
Bouwcombinatie HoogDalem V.O.F., Rosmalen	50%	50%
Heijmans Utiliteit B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Utiliteit Metaal B.V., Rosmalen	100%	100%
Hart van Zuid V.O.F., Nieuwegein	50%	50%
Bouwcombinatie EMA V.O.F., Cruquius	50%	50%
Heijmans Infrastructuur B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Infra B.V., Rosmalen	100%	100%
3Angle EPCM V.O.F., Hoofddorp	50%	50%
Sas van Vreeswijk V.O.F., Barendrecht	33%	33%
ZuidPlus V.O.F., Amstelveen	15%	15%
De Stichtse Kraan V.O.F., Rosmalen	67%	67%
Combinatie Heijmans - Gebroeders Pol - Van Voskuilen Woudenberg V.O.F., Rosmalen	50%	50%
Heijmans Facilitair Bedrijf B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Materieel Beheer B.V., Rosmalen	100%	100%

8. Vennootschappelijke jaarrekening

x € 1.000

8.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2019 van Heijmans N.V.

Voor zover posten uit de winst-en-verliesrekening en de balans niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en balans.

8.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Heijmans N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (waarderingsgrondslagen) van de enkelvoudige jaarrekening van Heijmans N.V. gelijk zijn aan de waarderingsgrondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de nettovermogenswaarde gewaardeerd. Eventuele afwaarderingen op vorderingen op groepsmaatschappijen vanwege verwachte kredietverliezen worden op de post zelf geëlimineerd. Hierdoor hebben deze afwaarderingen per saldo geen gevolgen voor de winst-en-verliesrekening en de balans.

Heijmans N.V. is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 16004309.

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Heijmans N.V. in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen Heijmans N.V. en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet-gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Voor de opgave van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen en de raad van bestuur wordt verwezen naar toelichting 6.28 van de geconsolideerde jaarrekening.

x € 1.000

8.3 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2019

	2019	2018
Beheerkosten	-2.847	-2.525
Operationeel resultaat	-2.847	-2.525
Financiële baten	77	27.262
Financiële lasten	-4.867	-10.915
Resultaat vóór belastingen	-7.637	13.822
Winstbelastingen	6.660	-1.849
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	31.033	8.516
Resultaat na belastingen	30.056	20.489

De cijfers 2018 zijn ten behoeve van de vergelijkbaarheid aangepast.

In de vennootschappelijke jaarrekening zijn de personeelsbeloningen opgenomen van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur en het secretariaat van de raad (zie toelichting 6.28 bij de geconsolideerde jaarrekening).

x € 1.000

8.4 Vennoetschappelijke balans per 31 december 2019 (vóór voorstel resultaatbestemming)

Activa	31 december 2019	31 december 2018
Vaste activa		
Immateriële activa	21.207	21.207
Financiële vaste activa	38.406	38.755
Uitgestelde belastingvordering	29.293	34.023
	88.906	93.985
Vlottende activa		
Vorderingen	466.331	393.384
Liquide middelen	0	26.969
	466.331	420.353
	555.237	514.338
Passiva		
Eigen vermogen		
Geplaatst kapitaal	6.423	6.423
Agioreserve	242.680	242.680
Afdekkingsreserve	-666	-214
Reserve actuariële resultaten	-59.969	-59.188
Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	297	253
Wettelijke reserve deelnemingen	46.959	51.959
Ingehouden winsten	-87.816	-113.305
Resultaat na belastingen lopend boekjaar	30.056	20.489
	177.964	149.097
Langlopende schulden	41.800	45.100
Kortlopende schulden	335.473	320.141
	555.237	514.338

x € 1.000

8.5 Toelichting op de vennoetschappelijke balans

Immateriële activa (goodwill)	2019	2018
Boekwaarde		
Stand per 1 januari	21.207	21.207
Stand per 31 december	21.207	21.207
Financiële vaste activa	2019	2018
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		
Stand per 1 januari	-78.312	-51.574
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen	31.033	8.516
Ontvangen dividend van deelnemingen	0	-10.698
Kapitaalstortingen	0	7.422
Mutaties kasstroomafdekkingen	-452	-374
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot personeelsgerelateerde verplichtingen	-781	-31.604
Stand per 31 december	-48.512	-78.312
In mindering gebracht op vorderingen van groepsmaatschappijen	-86.918	-117.067
Opgenomen onder financiële vaste activa	38.406	38.755

In het 'aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen' zijn begrepen de boekresultaten op de verkoop van deelnemingen. De deelnemingen in groepsmaatschappijen hebben betrekking op de rechtstreekse of middellijke belangen in groepsmaatschappijen, waarvan de belangrijke zijn opgenomen op bladzijde 202.

x € 1.000

Vorderingen	31 december 2019	31 december 2018
Groepsmaatschappijen	465.768	392.669
Overige vorderingen	563	715
	466.331	393.384

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij ter beschikking van de vennootschap.

Eigen vermogen

2019	Geplaast kapitaal	Agioreserve	Reserve actuariële resultaten	Afdekkings- reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Wettelijke reserve deel- nemingen	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari	6.423	242.680	-59.188	-214	253	51.959	-113.305	20.489	149.097
Reclassificatie	0	0	0	0	0	-5.000	5.000	0	0
Bonus Investment Share Matching Plan	0	0	0	0	44	0	0	0	44
Resultaatbestemming 2018	0	0	0	0	0	0	20.489	-20.489	0
Totaalresultaat	0	0	-781	-452	0	0	0	30.056	28.823
Stand per 31 december	6.423	242.680	-59.969	-666	297	46.959	-87.816	30.056	177.964

2018	Geplaast kapitaal	Agioreserve	Reserve actuariële resultaten	Afdekkings- reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Wettelijke reserve deel- nemingen	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari	6.423	242.680	-27.584	160	242	64.559	-145.447	19.542	160.575
Reclassificatie	0	0	0	0	0	-12.600	12.600	0	0
Bonus Investment Share Matching Plan	0	0	0	0	11	0	0	0	11
Resultaatbestemming 2017	0	0	0	0	0	0	19.542	-19.542	0
Totaalresultaat	0	0	-31.604	-374	0	0	0	20.489	-11.489
Stand per 31 december	6.423	242.680	-59.188	-214	253	51.959	-113.305	20.489	149.097

x € 1.000

Maatschappelijk aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal is als volgt samengesteld:

Maatschappelijk aandelenkapitaal in €	31 december 2019
35.100.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,30	10.530.000
7.000.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B van elk nominaal € 0,21	1.470.000
8.000.000 preferente beschermingsaandelen van elk nominaal € 1,50	12.000.000
	24.000.000

Per 31 december 2019 zijn 21.409.169 gewone aandelen geplaatst. Alle uitstaande aandelen zijn volgestort. Dit vertegenwoordigt een waarde van € 6.422.751 (tegen € 0,30 per aandeel). Gewone aandelen zijn gecertificeerd. Voor certificaathouders bestaat onder bepaalde voorwaarden de mogelijkheid tot decertificering. Hiervan is voor 7 certificaten gebruikgemaakt. De houders van (certificaten van) gewone aandelen zijn gerechtigd tot dividend en hebben het recht om per aandeel dertig stemmen uit te brengen tijdens vergaderingen van de Vennootschap.

Voor een toelichting van de rechten en verplichtingen samenhangend met de cumulatief preferente financieringsaandelen B wordt verwezen naar paragraaf 6.21 van de geconsolideerde jaarrekening.

Agioreserve

De agioreserve bestaat uit het boven nominale waarde op aandelen gestort kapitaal.

Reserve actuariële resultaten

De reserve actuariële resultaten bestaat uit actuariële resultaten op personeelsgerelateerde verplichtingen, zie toelichting 6.22 van de geconsolideerde jaarrekening.

Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden. Deze reserve is niet vrij uitkeerbaar.

Reserve Bonus Investment Share Matching Plan

Voor een toelichting op de Reserve Bonus Investment Share Matching Plan wordt verwezen naar toelichting 6.28 van de geconsolideerde jaarrekening.

x € 1.000

Reserve deelnemingen

De wettelijke reserve deelnemingen heeft betrekking op het verschil tussen de, op basis van de waarderingsgrondslagen van de moedermaatschappij berekende, ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserve wordt op individuele basis bepaald. Deze reserve is niet vrij uitkeerbaar.

Resultaatbestemming

Het gerealiseerde resultaat na belastingen ad circa € 30 miljoen, wordt voorgesteld 20% uit te keren als dividend op (certificaten van) gewone aandelen en het resterende deel toe te voegen aan de reserves overeenkomstig hetgeen is vermeld in het hoofdstuk 'Resultaatbestemming' in dit jaarverslag.

Schulden	31 december 2019	31 december 2018
Langlopende schulden		
Financieringspreferente aandelen	41.800	45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	0
	41.800	45.100
Kortlopende schulden		
Groepsmaatschappijen	253.216	315.621
Te betalen dividend financieringspreferente aandelen	3.252	3.522
Banken	74.954	0
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	0
Financieringspreferente aandelen	3.300	
Overige schulden	751	998
	335.473	320.141

x € 1.000

8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen	31 december 2019	31 december 2018
Bankgaranties	142.696	184.239
Concerngaranties aan opdrachtgevers	320.956	383.360
Concerngaranties aan kredietinstellingen	23.788	23.788
	487.440	591.387

Voor een toelichting op de garanties wordt verwezen naar toelichting 6.27 van de geconsolideerde jaarrekening.

Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

Ten behoeve van de Nederlandse in de consolidatie betrokken 100%-dochterondernemingen, met uitzondering van Heijmans Deutschland B.V., Heijmans Technology B.V., Brabotech Metselwerken B.V., Heijmans Management Deelnemingen B.V., Heijmans Management Gebiedsontwikkeling a/d Maas B.V., Heijmans Infra A27/A1 B.V., Heijmans Energie B.V. en Matching Materials B.V. zijn aansprakelijkheidsverklaringen als bedoeld in artikel 403 lid 1 sub f boek 2 BW bij het Handelsregister van de betreffende Kamers van Koophandel gedeponereerd.

Fiscale eenheid

Heijmans N.V. vormt samen met haar Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en omzetbelasting. Elk der vennoetschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennoetschappen.

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Dit betreft het aandeel van de onderneming in de resultaten van haar deelnemingen die allen groepsmaatschappijen zijn.

x € 1.000

Honoraria accountant

De volgende honoraria van Ernst & Young Accountants LLP zijn ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 382a boek 2 BW.

x € 1.000	2019		
	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	1.695	0	1.695
Andere controle opdrachten	99	9	108
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	0
Andere niet controle diensten	-	-	0
	1.794	9	1.803

Ernst & Young Accountants LLP heeft naast de wettelijke controle van de jaarrekening de volgende toegestane diensten geleverd: assurance-rapport bij de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag, specifiek overeengekomen werkzaamheden inzake het 'Compliance Certificate' voor de bankgroep en diverse bijzondere verklaringen inzake omzet, kengetallen en projecten. De kosten in verband met het onderzoek van de jaarrekening voor de buitenlandse dochtermaatschappijen worden rechtstreeks in rekening gebracht door Ernst & Young Accountants LLP.

x € 1.000	2018		
	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	1.795	-	1.795
Andere controle opdrachten	102	9	111
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	0
Andere niet controle diensten	-	-	0
	1.897	9	1.906

Gebeurtenissen na balansdatum

Tot de datum van ondertekening hebben zich, anders dan zoals toegelicht in de geconsolideerde jaarrekening, geen significante gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zouden zijn op deze jaarrekening.

Rosmalen, 20 februari 2020

De leden van de raad van bestuur

A.G.J. Hillen
 J.G. Janssen

De leden van de raad van commissarissen

Sj.S. Vollebregt
 P.G. Boumeester
 M.M. Jonk
 R. van Gelder
 R. Icke



BIJLAGEN

Gaasperdammertunnel,
Amsterdam



16 Bijlagen

16.1	Resultaatbestemming	215
16.2	Bestuurdersverklaring	216
16.3	Risicomatrix	217
16.4	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	224
16.5	Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	230
16.6	Bezoldigingsverslag	233
16.7	Overige bijlagen	239
16.7.1	Stichting Administratiekantoor Heijmans	239
16.7.2	Stichting Preferente Aandelen Heijmans	242
16.7.3	Verslaggevingssystematiek	243
16.7.4	Overzicht prestatie-indicatoren	244
16.7.5	GRI Standards: general disclosures	249
16.7.6	Management Approach overzicht	250
16.7.7	GRI Standards: specific disclosures	252
16.7.8	EU Directive Non-Financial Information and Diversity information reference table	253
16.7.9	Sustainable Development Goals	254
16.7.10	Mensenrechten	258
16.7.11	Fiscaal beleid	258
16.7.12	Heijmans BIM-ladder	261
16.7.13	Begrippenlijst	262
16.7.14	Afkorting	265

16.1 Resultaatbestemming

Op grond van artikel 31 van de statuten wordt de winst als volgt verdeeld:

- Van de winst reserveert de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen zoveel als hij nodig oordeelt.
- Voor zover de winst niet wordt gereserveerd, staat zij ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hetzij geheel of gedeeltelijk ter reservering, hetzij geheel of gedeeltelijk ter uitkering aan houders van gewone aandelen in verhouding tot hun bezit aan gewone aandelen.

Onder goedkeuring van de raad van commissarissen wordt besloten het gerealiseerde resultaat na belastingen ad € 30 miljoen voor 20% uit te keren als dividend op de (certificaten van) gewone aandelen en voor het overige deel toe te voegen aan de reserves.

Dividendbeleid

Heijmans voert een dividendbeleid waarbij – bijzondere omstandigheden daargelaten – de pay out ratio 40% van de winst na belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening bedraagt.

16.2 Bestuurdersverklaring

Ter voldoening aan zijn wettelijke verplichting op grond van artikel 2:101, tweede lid BW en artikel 5:25c, tweede lid, sub c van de Wet op het financieel toezicht verklaart ieder lid van de raad van bestuur dat, voor zover hem bekend:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van de Vennootschap en de gezamenlijke in de consolidatie opgenomen ondernemingen,

en;

- het bestuursverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2019 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2019 van de Vennootschap en van de met haar verbonden ondernemingen, van de gegevens die in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het bestuursverslag de wezenlijke risico's waarmee de uitgevende instelling wordt geconfronteerd zijn beschreven.

In aanvulling op bovenstaande verklaart ieder lid van het raad van bestuur dat, voor zover hem bekend:

- het rapport voldoende inzicht geeft in eventuele tekortkomingen in de effectiviteit van het interne risicobeheersing- en controlesystemen (zie hoofdstuk 14.4 Risicomanagement en bijlage 16.3 Risicomatrix);
- de voorgenoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevatten (zie hoofdstuk 14.4 Risicomanagement en bijlage 16.3 Risicomatrix);
- het op basis van de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op basis van going concern (zie hoofdstuk 15. Jaarrekening – toelichting)

en;

- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor de periode van twaalf maanden na opstellen van het verslag (zie hoofdstuk 6. Trends in de markt, hoofdstuk 12. Financiële resultaten – Outlook, hoofdstuk 14.4 Risicomanagement en bijlage 16.3 Risicomatrix)

Rosmalen, 20 februari 2020

A.G.J. Hillen
J.G. Janssen

16.3 Risicomatrix

Legenda risicotabel

Risico impact op kerncijfers

H Hoog risico

M Gemiddeld risico

L Laag risico Trend ten opzichte van 2018

Trend ten opzichte van 2018

↑ Verbeterd

↓ Verslechterd

= Gelijk

Strategische risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Economische downturn	H	↓	De vastgoed en bouwactiviteiten zijn cyclisch van aard, waarbij een economische opleving leidt tot stijgende input- en outputprijzen en een economische neergang tot vraaguitval en dalende inputprijzen. De infra activiteiten zijn minder conjunctuurgevoelig vanwege grotendeels overheidsbestedingen en kunnen in bijzondere omstandigheden de impact van een economische neergang compenseren door stimuleringsmaatregelen van overheden. Daar staat tegenover dat in 2019 ontstane issues zoals PAS en PFAS juist een aanzienlijke impact kunnen hebben.	<ul style="list-style-type: none"> De bouw van Vastgoedprojecten pas starten indien target voorverkoop is gehaald. Streven naar gezonde verdeling tussen particuliere huizenverkoop en verkoop aan bijvoorbeeld corporaties en beleggers. Ruimte in financieringsfaciliteiten behouden om impact van downturn op te kunnen vangen. Een evenwichtig portfolio van grote en kleine projecten in zowel nieuwbouw als serviceactiviteiten binnen Infra en Bouw. Proactief zoeken naar innovatieve oplossingen. Impactanalyse en beheersmaatregelen op projectniveau. <p>Additionele focus 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> Positieve bijdrage via brancheorganisaties aan mitigerende oplossingen voor de PAS/PFAS problematiek. Investeren in duurzaam materieel.
<p>Beschikbaarheid Onvoldoende beschikbaarheid materialen, diensten en arbeidskrachten, met o.a. als gevolg betrekken van vakmensen uit het buitenland.</p> <p>Onvoldoende beschikbaarheid van secundaire materialen en grondstoffen. Benodigd voor duurzaamheidsdoelstellingen en om aan de vraag in de markt te voldoen.</p> <p>Onvoldoende inzicht in vraag en aanbod van dergelijke secundaire grondstoffen en materialen.</p>	H	=	<p>Bedreiging continuïteit en doorlooptijd van projecten, oplopende prijzen en afnemende marges op projecten.</p> <p>Risico's bij inzet van buitenlandse arbeid gerelateerd aan arbeidsomstandigheden, arbeidsrecht, veiligheid en werkmethodes.</p> <p>Risico's ten aanzien van de beschikbaarheid van grondstoffen en materialen vanwege extreme weersomstandigheden en klimaatveranderingen (bijvoorbeeld laag water).</p> <p>Risico bij verwerving van projecten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vroegtijdige betrokkenheid en contractering van leveranciers, adviseurs en onderaannemers, (early supplier involvement), met als doel de kwaliteit en de beschikbaarheid in een zo vroeg mogelijk stadium vast leggen in afspraken. Lean planningssessies met de bij een project betrokken onderaannemers en leveranciers. Raamovereenkomsten met voorkeursleveranciers om bij projecten snel te kunnen schakelen binnen vooraf vastgestelde voorwaarden. Per project in risicocategorie 2 en 3 hanteren van een Procurement projectstrategie. Beschikbaarheid van juiste prijs- en marktinformatie voor calculatie-afdelingen. Nauw contact tussen cluster inkopers, projectinkopers en calculatieafdelingen. Werken met één offerteplatform voor het samenbrengen van vraag en aanbod van goederen en diensten. Doorleggen in de supply chain van wetgeving en maatregelen op het gebied van onderaanneming (onder andere WAS, WAV en AVG) inclusief een controleprotocol en auditplan. Blijvend waarborgen compliance op HR-gerelateerde risico's vanuit de Wet Aanpak Schijnconstructies (WAS), Wet Keten- aansprakelijkheid (WKA), regelgeving ZZP-ers, arbeidsvreemdelingen en bescherming persoonsgegevens. <p>Additionele focus 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> Goed evenwicht tussen eigen personeel en flexibele schil. Aandacht voor goede regionale spreiding van eigen personeelsbestand om relevante projectgebieden te kunnen bedienen. Beheersmaatregel buitenlandse arbeid. Matching Materials inzetten.

Strategische risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Algemeen Onvoldoende beschikbaarheid van de juiste kwaliteit in de supply chain ten aanzien van werkmethodes, duurzaamheidseisen, vereiste certificering, nieuwe regelgeving, etc.	M	=	Niet aan eisen en afspraken met klanten kunnen voldoen, opdrachten mislopen, daarnaast ook hogere prijzen doordat in de supply chain kosten worden gemaakt om aan de eisen te voldoen, waaronder extra maatregelen met betrekking tot PAS en PFAS.	<ul style="list-style-type: none"> Werken met geselecteerde voorkeursleveranciers en onderaannemers. Supplier development, gezamenlijk optrekken met deze voorkeursleveranciers en onderaannemers om in de keten te kunnen voldoen aan de certificeringsvereisten. Evalueren teneinde de prestaties van leveranciers en onderaannemers te verbeteren. Hiervoor is in 2018 een supplier-evaluatietool geïmplementeerd. Bij strategische 'maak' activiteiten zorgen voor voldoende 'eigen' resources.
Milieu- en gezondheidsrisico's	L	↓	Tijdens de reguliere bedrijfsvoering wordt gewerkt met gevaarlijke stoffen en ontstaat bedrijfsafval. Daarnaast kunnen emissies naar het milieu ontstaan van bijvoorbeeld stikstof, PFAS of stof.	<ul style="list-style-type: none"> Heijmans heeft een gecertificeerd ISO 14.001 milieumanagementsysteem dat er voor zorgt dat milieurisico's worden geïdentificeerd, beoordeeld en dat er maatregelen worden genomen om de gevolgen hiervan te voorkomen of te beperken. VCA certificatie. Maatregelen variëren van fysieke ingrepen (opvangbakken, filters) tot organisatorische maatregelen (procedures, inspecties, audits, opleidingen). Gebruik van Toxic voor de registratie van gevaarlijke producten. Eisen stellen aan gebruik van gevaarlijke producten door onderaannemers en aan leveringen door leveranciers. Actief zoeken naar minder/niet gevaarlijke en meer duurzamer alternatieven. Additionele focus 2020: <ul style="list-style-type: none"> Migratie van EPC naar BENG-indicatoren. Private Kwaliteitsborging.
Klimaatrisico's	L	=	Door toenemende klimaatverandering zal de impact van stormen toenemen. Daarnaast zullen er meer extreem hete zomers zijn en wordt de toevoer van grondstoffen via water mogelijk beperkt.	<ul style="list-style-type: none"> Maatregelen op de bouwplaats om schade als gevolg van weersomstandigheden te voorkomen (afdekken). Hitteprotocol en hittewerende kleding in kledingpakket. Aanpassen van werktijden en planningen. Het ontwikkelen van klimaatneutrale gebouwen en ontwerpen van gebouwen met adequate waterafvoer. Bij selectie leveranciers rekening houden met hun aanvoermethodes van grondstoffen en materialen om risico op discontinuïteit te verlagen.
Vastgoed Grondposities Risico's op afwijkingen t.o.v. beoordelingen en schattingen.	M	=	Dit risico is in het algemeen groter bij grondposities zonder bestemmingsplan dan bij grondposities met bestemmingsplan. Lokaal beleid met betrekking tot de interpretatie van PAS en PFAS waardoor de ontwikkelbaarheid van posities lastiger valt in te schatten.	<ul style="list-style-type: none"> Risico's t.a.v. investeringen in grondposities ofwel het aangaan van langjarige verplichtingen worden bestuurd via strikte procedures waarbij expliciete goedkeuring van de raad van bestuur voor alle grotere investeringen benodigd is. Conform het beleid wordt er alleen geïnvesteerd in grondposities die binnen vijf jaar tot ontwikkeling kunnen worden gebracht. Bij de bepaling van de indirecte opbrengst-waarde worden onzekerheden die betrekking hebben op strategische grondposities, zoals demografische ontwikkelingen, ligging, invulling en uitwerking van ontwikkelplannen en bestuurlijke besluitvorming, zoveel mogelijk locatiespecifiek meegenomen. Dit resulteert per locatie in een verwachte ontwikkeling van de grond- en woningprijzen en overige variabelen, die uiteindelijk bepalend zijn voor de indirecte opbrengstwaarde. Heijmans voert twee keer per jaar een interne integrale beoordeling van de waardering van de grondposities uit.
Woningbouw Aanbod op de woningmarkt blijft achter bij de vraagkrapte en capaciteitstekort.	M	↓	Geplande productie kan niet worden gehaald wegens het niet beschikbaar hebben van locaties of onbetaalbaarheid van woningen.	<ul style="list-style-type: none"> Meer efficiënt ontwerp- en bouwproces door intensievere samenwerking Woningbouw en Vastgoed. Vroegtijdige vastlegging leveranciers en onderaannemers en werken met vaste concepten zoals "Heijmans Woonconcept" woningen. Selectief kiezen voor samenwerking met externe bouwbedrijven, met name in de randgebieden van Nederland voor zover de eigen bouwcapaciteit onvoldoende kan voorzien in de behoefte. Additionele focus 2020: <ul style="list-style-type: none"> Sturen op reductie van faalkosten.

Strategische risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Utiliteit Achterblijvende groei in integrale opgaven van utilitaire nieuwbouw incl. service en onderhoud, waarbij concurrentie en prijsdruk groot blijven. Niet kunnen inspelen op ontwikkelingen in de markt: bijv. digitalisering en energietransitie.	M	=	Lage marges en grote impact van toe- of afname in volume op dekkingsgraad.	<ul style="list-style-type: none"> • Selectieve aanname van opdrachten (marge- boven-volume) met focus op deelsegmenten die aansluiten op kerncompetenties en ervaring; bereidheid om in deze markt risico's te nemen is beperkt. • Verder uitbreiden en monitoren van het BeSense concept en energieconcepten. • Digitalisering, data gestuurde informatie en duurzaamheid zijn in toenemende mate kernthema's bij opdrachtgevers, waarmee we ons kunnen onderscheiden.
Infra en Utiliteit Verscheidenheid aan contractvormen in de markt, contactvormen die steeds meer verantwoordelijkheden in het domein van Heijmans neerleggen.	H	=	Verantwoordelijkheid voor vraagstukken waarop onvoldoende expertise aanwezig is, of waarbij geen inzicht dan wel invloed aanwezig is op de gerelateerde risico's. Dit kan leiden tot onaanvaardbare risico's.	<ul style="list-style-type: none"> • Afstemming met opdrachtgevers om, in lijn met McKinsey analyse voor RWS, te komen tot evenwichtigere risicoverdeling. In de breedte van de portfolio wordt in toenemende mate geselecteerd en voorgesorteerd op bouwteam/alliantie contracten. • Selectief aannamebeleid met bijzondere aandacht voor aanbestedingsvorm, verwervingstraject, alsmede het inkoop-, project- en contractmanagement. • Tenderboard en onafhankelijke risk review. • Professioneel contractmanagement. • Richtlijnen voor juist inrijzen van risico's met passende winstmarge. • Versterkte interactie tussen de disciplines Risicomanagement, Risk Office, Contractmanagement, Project Management, Juridische zaken en Procurement. • Contractering van leveranciers en onderaannemers in lijn met aangegane verantwoordelijkheden. • Strategische partnering met heldere kaders, uitgangspunten, werkmethode en rapportagelijnen vastgelegd in Richtlijn Combinaties. • In Richtlijn voor Combinaties checklist voor relevante acties opgenomen gedurende de diverse fases van een combinatie. • Sturen op risicobewustzijn, houding en gedrag via cultuurprogramma's en verbeterprogramma om voorspelbaarheid en risicobewustzijn van projecten te vergroten en ieders eigen rol daarin te benadrukken.
Infra en Utiliteit Niet kunnen inspelen op ontwikkelingen in de markt: bijv. digitalisering en energietransitie.	H	↑	Geen antwoord op vraagstukken van opdrachtgevers, geen relevante speler zijn in de markt.	<ul style="list-style-type: none"> • Integrale aanpak van ontwikkelingen en verdienmodellen om de klantwaarde te kunnen realiseren, waarbij de integrale proposities naar de klant en tijd vrijmaken voor leren van ervaring op vergelijkbare projecten, centraal staat (PMC's). • Specialismen van derden betrekken om totaaloplossing te kunnen bieden. • Strategische focus op verslimmen (o.a. digitalisering) en verduurzamen (o.a. energie). • Ontwikkelen en borgen van specifieke energiekennis over de bedrijfssectoren. • Verder doorontwikkelen van geparametriseerd ontwerpen. • Borgen dat ondersteunende afdelingen hierop kunnen anticiperen. • Samenwerking met strategische partners. <p> Additionele focus 2020: <ul style="list-style-type: none"> • Voortzetting van de 'Verslimmen' en 'Verduurzamen' strategie (zie hoofdstuk Strategie). • Business Development van data gedreven diensten in separate unit Systems & Energy met concrete eerste projecten (monitoring Beatrixluis, kunstwerkmonitoring, bandenspanningsmeter, etc.). </p>

Operationele risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Complexe en integrale projecten Fouten in ontwerp en/of calculatie en interpretatie-verschillen van ontwerpaansprakelijkheid.	H	=	Niet of niet tijdig onderkennen van materiële projectrisico's met verrassingen in tijd en geld tot gevolg. Toename van schadeverloop.	<ul style="list-style-type: none"> GO / NO GO procedure en gate reviews geïmplementeerd ten aanzien van tenders in verschillende fases van het tenderproces met bijzondere aandacht voor risico-analyse, risk appetite en maakbaarheid van het ontwerp en contractuele voorwaarden. Onafhankelijke risk reviews worden ingezet daar waar het projectrisicoprofiel daarom vraagt. Verbeterprogramma gericht op Project Control, risicobeheersing, evaluaties en procesverbetering gedurende de gehele levenscyclus van een project. Samenwerken met risicodragende partners, in elk geval bij projecten die competenties vereisen die bij Heijmans minder core zijn, of bij projecten waarvan de omvang en/of contractvoorwaarden niet past bij het risicoprofiel van Heijmans. Specifieke Status Updates Projecten in de eerste maanden na aannemen opdracht. Borging contract- en risicomangement in zowel de tender-, voorbereidings- als uitvoeringsfase. Additionele focus 2020: <ul style="list-style-type: none"> Blijven monitoren van de invloed van risicoprofiel individuele projecten op het risicoprofiel van het totale projectportfolio. Internal audits op de monitoring van de implementatie van het verbeterprogramma. SAP/ERP-platform verder benutten door diepere data analyses van projecten. Borging constructieve veiligheid.
Veiligheidsrisico's Deze nemen toe wanneer de complexiteit van projecten en onderlinge afstemming groter wordt, werkdruk toeneemt – mede onder invloed van economische groei en toename buitenlandse werknemers.	M	=	Persoonlijk letsel van tijdelijke of blijvende aard, of zelfs overlijden. Juridische aansprakelijkheid voor Heijmans. Verlies van productiviteit en vertraging van projecten.	<ul style="list-style-type: none"> Veiligheidsprogramma GO! met sturing op drie pijlers: <ul style="list-style-type: none"> - Verandering van houding en gedrag. - Eenduidig en uniform veiligheidsniveau en -beeld. Samenwerking aan veiligheid in de keten. Een uitgekend palet aan instrumenten wordt hiervoor ingezet en diverse acties zijn in 2019 ondernomen. Zie hiervoor het hoofdstuk 'Strategie' onder 'Veiligheid' in dit jaarverslag. Bijdragen aan landelijke initiatieven om de branche veiliger te maken (Governance Code Veiligheid in de Bouw). VCA certificatie. Additionele focus 2020 op pro actieve veiligheidscultuur: <ul style="list-style-type: none"> GO! als onderdeel van de Heijmans Identiteit. Ontwikkeling van proactief leiderschap. GO! Momenten opnemen in de standaard werkwijze door veiligheid. Stakeholders verbinden aan GO! ambities.
Retentie en werving personeel Risico's op dit gebied nemen toe als gevolg van de aantrekkende vraag in de sector en de economie in het algemeen, maar ook het gegeven dat kundige medewerkers de sector bij tijdelijke overcapaciteit kunnen gaan verlaten.	H	=	Blijvend kunnen beschikken over gekwalificeerd en gemotiveerd personeel is een noodzakelijke voorwaarde om de kernactiviteiten van de onderneming op professionele wijze uit te kunnen voeren.	<ol style="list-style-type: none"> Binden en behouden van gekwalificeerd personeel door: <ul style="list-style-type: none"> - Management development en talent development beleid. - Engagementscans in de bedrijfsstromen. - Adequate opvolging geven aan vlootscouw en uitvoering van het strategisch personeelsplan. - Doorlopende managementtrainee- en traineeprogramma's. - Actieve werving van leerlingen. - Regelmatige toetsing van arbeidsvoorwaarden aan wat in de markt gebruikelijk is. Investeren in extra recruitmentcapaciteit, management en eigen personeel bij het invullen van vacatures. Investeren in arbeidsmarktcommunicatie en gerichte, individuele benadering van kandidaten.

Financiële risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Liquiditeitsrisico	H	↑	Het liquiditeitsrisico betreft de kans dat de financieringsbehoefte op enig moment groter is dan de beschikbare financiële ruimte onder de ter beschikking gestelde financieringsfaciliteiten. Mogelijke impact van een wettelijke inperking van de betaaltermijn aan MKB-bedrijven, hetgeen een risico is ten opzichte van de huidige werkkapitaalpositie.	<ul style="list-style-type: none"> Actieve monitoring van liquiditeitsontwikkeling op basis van dagelijkse en wekelijkse cash rapportages. Wekelijkse toetsing van actualiteit aan liquiditeitsprognoses met rolling forecast van 12 maanden. Maandelijks cashoverleg met de financieel directeuren van de bedrijfsstromen om de aannames door te spreken en de risico's voor de komende periode in kaart te brengen. Liquiditeitsontwikkeling als onderdeel van de kwartaalreviews. Specifieke 'cashthema's' om de focus op cash en werkkapitaalbeheer continu actueel te houden. In de GO / NO GO criteria van nieuwe projecten en de monitoring van bestaande projecten nadruk op goede financieringsschema's. Met de herfinanciering van de syndicaatslening (tot medio 2022) en de reset van de coupon van de cumulatief preferente financieringsaandelen B in 2018 zijn de financieringsfaciliteiten voor de komende jaren zeker gesteld. In 2019 is een nieuw treasury management systeem geïmplementeerd. Daarbij is aangesloten op het SAP ERP systeem. Hiermee is cash informatie nog beter gekoppeld aan de administratie hetgeen de cash informatie beter interpreteerbaar maakt. <p>Additionele focus 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> Actief volgen en anticiperen op mogelijke inperking van betalingstermijnen naar 30 dagen. Monitoren verkooptempo van onverkochte woningen in aanbouw. Verdere verbetering van management informatie door betere benutting van het nieuwe treasury management systeem.
Solvabiliteitsrisico	H	↓	Opdrachtgevers/leveranciers kunnen besluiten om Heijmans uit te sluiten voor bepaalde tenders of verlangen om aanvullende bancaire zekerheden ter nakoming van de uitvoeringsverplichtingen indien niet aan minimumeisen voor de solvabiliteit is voldaan. Voorts kan een beperkte solvabiliteit de mogelijkheden verkleinen om bij leveranciers op krediet af te nemen, alsmede bij financiers de toegang tot krediet beperken.	<ul style="list-style-type: none"> In de operationele sfeer is herstel van de solvabiliteit zichtbaar door drie opeenvolgende jaren van nettowinst, hetgeen via winsthoudingen geleid heeft tot een versterkt eigen vermogen. Voorts blijft de focus op stringent werkkapitaalbeheer. De gemiddelde debiteurentermijnen blijven laag en het onderhanden werk blijft op een goed niveau. De balans is verder geoptimaliseerd door het geïnvesteerd vermogen terug te brengen en de opbrengsten aan te wenden voor schuldreductie. Door het terugbrengen van de latente belastingpositie en het aantal ontwikkelposities is Heijmans minder kwetsbaar geworden voor afwaarderingen in economisch slechtere tijden, waardoor de solvabiliteit een robuuster karakter heeft gekregen. Ook de herverzekering van het pensioenfonds in 2018, waarmee een latente pensioenvordering niet langer gekapitaliseerd wordt, leidt tot een robuustere activawaardering. Bovendien is hiermee het risico op bijstortingen verdwenen. Goede afspraken en informatievoorziening richting overige financiële stakeholders om risico van kredietbeperkende maatregelen bij garantierschaffers en kredietverzekeraars in te dammen. De introductie in 2018 van IFRS 15 (opbrengsten contracten met klanten) en IFRS 16 (Leases) in 2019 heeft een negatieve impact op de solvabiliteit gehad.
Beschikbaarheid bankgaranties	M	↑	Wanneer bankgarantiefaciliteiten opgezegd worden, kan een situatie ontstaan waarin Heijmans geen toegang meer heeft tot nieuwe bankgaranties, waarmee mogelijk niet voldaan kan worden aan de contractuele eisen bij projectinschrijvingen. Een (negatieve) wijziging van de condities kan leiden tot stringenter voorwaarden die leiden tot een competitief nadeel.	<ul style="list-style-type: none"> Een garantiebeleid is van toepassing waarin nauwkeurig is omschreven welke randvoorwaarden worden gesteld aan type garanties, looptijden, te garanderen bedragen etc. Alle garantie-aanvragen worden door Treasury getoetst op het garantiebeleid en ondergebracht bij de verschillende garantierschaffers. Voor nieuw uit te geven garanties heeft Heijmans de beschikking over vijf bankgarantiefaciliteiten. De headroom op de garantiefaciliteiten wordt nauwkeurig gemonitord door iedere maand Heijmans breed een overzicht te maken waarin zowel het verloop van uitgegeven garanties wordt ingeschat als de behoefte aan nieuwe garanties vanuit lopende tenders en projecten. Intensief stakeholder management met bilaterale financiers. Dat wil zeggen, garantierschaffers goed informeren over de financiële stand van zaken en het belang van het huidige obligo.

Financiële risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Kredietwaardigheid partners	M	↑	Indien een partner niet aan zijn verplichtingen kan voldoen, kan Heijmans als medepartner in het samenwerkingsverband van het project (al dan niet middels een V.O.F. of besloten vennootschap) verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de gehele scope. Hiermee wordt Heijmans alsnog financieel en operationeel verantwoordelijk voor dat deel van de scope waarvoor juist een partner was gezocht.	<ul style="list-style-type: none"> • Standaard vindt op voorhand een toets van de kredietwaardigheid plaats van partners. Indien deze onvoldoende wordt geacht, wordt gekeken naar aanvullende zekerheden. Dit kan zowel in de vorm van een financiële waarborg zijn, als door te kijken of zekerheden opgebouwd kunnen worden op het niveau van de combinatie, zoals het aanhouden van voorfinancieringen in combinatieverband of het borgen van specifieke expertise en assets binnen de projectvennootschap. • Los van de financiële zekerheden is leveringszekerheid van groot belang, zeker in samenwerkingen waarbij de partner zeer specifieke kennis of producten inbrengt. Indien daar aanleiding toe is, wordt op voorhand nagedacht over situaties waarbij deze kennis op producten specifiek aan het project kunnen worden gebonden of op alternatieve wijze kunnen worden ingebracht. • Tevens wordt voorafgaand aan inschrijving een consortiumovereenkomst getekend waarin de demarcatie van de verplichtingen nauwkeurig wordt vastgelegd.

Juridische en compliance risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Nieuwe businessmodellen leiden tot nieuwe samenwerkingsvormen en nieuwe partners.	M	=	De wijze van samenwerken en het beoogde doel worden onvoldoende onderkend en/of noodzaak om hierover na te denken komt te laat, waardoor het Heijmans belang onvoldoende wordt geborgd.	<ul style="list-style-type: none"> • De noodzaak om in een vroegtijdig stadium na te denken over de wijze van samenwerking en het vastleggen van afspraken hierover, wordt steeds beter onderkend en directies, Juridische Zaken, Contractmanagement, de afdeling Verzekeringen en Procurement worden tijdig betrokken bij het aangaan van samenwerkingen. • Bestaande kennis wordt zoveel mogelijk intern beschikbaar gemaakt en waar mogelijk zijn modelovereenkomsten ontwikkeld. Door het volgen en geven van cursussen wordt kennis verder verdiept. • Externe deskundigen zijn geselecteerd om waar nodig te ondersteunen. <p>Additionele focus 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In 2019 is de kennis zoals ICT- en IP-recht, Circulair Bouwen en de energietransitie verdiept en verbreed. Dit wordt voortgezet in 2020. • Binnen de tenderboardprocedure en projectcategorisering is specifiek aandacht voor nieuwe businessmodellen opgenomen.
Nieuwe businessmodellen impliceren dat andere rechtsgebieden dan onze traditionele rechtsgebieden aan belang toenemen, zoals Intellectueel eigendom, ICT-recht, cybersecurity, de energietransitie en ontwikkelingen op het gebied van milieu.	H	=	<p>Door gebrek aan kennis en betrokkenheid kunnen afspraken worden gemaakt (of juist niet gemaakt) die het belang van Heijmans niet dienen.</p> <p>Door onvoldoende kennis en borging van cybersecurity m.b.t. datagedreven diensten en software ontwikkeling en technologie als onderdeel van onze producten en diensten bestaat het risico op datalekken, juridische conflicten over eigenaarschap, garantie- en aansprakelijkheidsissues, supply-chain-aansprakelijkheid en de gevolgen van hacks.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Binnen Juridische Zaken, Contractmanagement en de afdeling Verzekeringen is kennis op dit gebied verdiept. • Binnen Heijmans is bekend bij welke interne specialisten men terecht kan met vragen. Er wordt in toenemende mate bedrijfsverstijgend gewerkt. • Binnen Procurement zijn ICT- specialisten werkzaam. • De waarde van kennis wordt zo goed mogelijk beschermd. De wijze waarop met intellectueel eigendom wordt omgegaan wordt steeds zorgvuldig afgewogen (kosten-batenanalyse). • De IE-rechten worden centraal geadmistreerd. De administratie is actueel en er wordt adequaat gereageerd op eventuele inbreuken. • Daarnaast heeft Heijmans enkele externe adviseurs aangehaakt om Heijmans te ondersteunen. Dit heeft er o.a. toe geleid dat Heijmans beschikt over actuele, goede en praktische standaardverklaringen en -overeenkomsten. • Implementatie van de meerjarige roadmap "Secure@Heijmans". • Borgen van cybersecurity in het gehele voortbrengingsproces van projecten en producten/diensten vanaf het begin, inclusief werkwijze die handvatten biedt gedurende de gehele lifecycle. • Cybersecurity als onderwerp borgen in risicomangement • Awareness én gedragsverandering voor de gehele organisatie. <p>Additionele focus 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ook in 2020 zal worden gewerkt aan verdere kennisverdieping. Juristen zijn aanspreekpunt voor heel Heijmans. In nauwe samenwerking met de business wordt kennis actueel gehouden en toegankelijk gemaakt. • Aanscherpen van juridische kennis gerelateerd aan de verdienmodellen die voortkomen uit de energietransitie (o.a. Warmtewet).

Juridische en compliance risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
(Langlopende) geschillen en procedures.	H	↑	Geschillen en procedures kunnen een grote financiële impact hebben. Als een geschil zich voordoet lopende een project kan dit de uitvoering en voortgang van een project (in tijd en geld) ernstig bemoeilijken.	<ul style="list-style-type: none"> In de tenderfase wordt m.n. voor grotere, complexere projecten een intensieve contractassessment (volgens een vast format) uitgevoerd. Deze worden gedeeld met Procurement zodat deze risico's ook afgewogen en meegenomen worden bij het contracteren van leveranciers en onderaannemers. Contracten met diverse partijen goed op elkaar afstemmen door daar waar mogelijk te werken met standaardovereenkomsten, goede overdracht van tender- naar uitvoeringsfase en wisselingen in een projectteam te beperken. Verzekeringsbeleid wordt zo goed mogelijk toegesneden op de bedrijfsvoering. Verzekerbaarheid is een belangrijk aandachtspunt in de tenderfase. Alert zijn op zogenaamde "early warnings", zoals vertraging, achterblijvende liquiditeitsontwikkeling, kostenoverschrijding en slechte sfeer, en daar op acteren. Bij (potentiële) geschillen wordt vaak een interdisciplinair team samengesteld dat volgens een vast stramien bij elkaar komt, waardoor er kennis, kunde en commitment is om tot een goed eindresultaat te komen. Indien een procedure niet kan worden voorkomen, wordt met zorg gekeken welke advocaat, deskundige en/of bemiddelaar het best kan worden ingezet. Entameren van alternatieve geschillenbeslechting; idealiter al op het moment dat er nog geen concreet geschil is. Via de Heijmans Academie worden cursussen gegeven over standaardvoorwaarden in de bouw zoals de UAV en UAV-GC. <p>Additionele focus 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rol Contract Management in uitvoeringsfase blijven versterken. Intensiveren verzekeringstechnische beoordeling bij tenders.
Implementatie en naleving van de Europese algemene verordening gegevensbescherming (AVG).	M	↑	Vanaf 25 mei 2018 moet de bedrijfsvoering in overeenstemming zijn met de AVG. Het hieraan niet voldoen kan tot hoge boetes leiden.	<ul style="list-style-type: none"> De borging van AVG-compliance is belegd in de organisatie door benoeming van AVG-verantwoordelijken in de bedrijfsstromen met 2e lijns advies door Privacyfunctionarissen op concernniveau. Model wordt met leveranciers en onderaannemers overeengekomen. Privacybeleid is opgesteld en aan medewerkers bekend gemaakt. Privacygedragscode is vastgesteld en aan medewerkers bekend gemaakt. Procedure Melding Datalekken. Register Gegevensverwerking is aangelegd en wordt onderhouden. Alle medewerkers dienen e-learning IT-security te voltooien. Alle medewerkers dienen e-learning Privacy te voltooien. <p>Additionele focus 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> Blijvende focus op de interne bewustwording via verschillende middelen zoals opleiding, introductie en intranetberichten. Waar nodig aanvullende training voor AVG-Privacy verantwoordelijken.
Heijmans houdt zich niet aan wet- en (interne) regelgeving.	H	=		<ul style="list-style-type: none"> Monitoring en controlemechanismen zijn ingebed in operationele processen. Alle werknemers zijn gebonden aan de Heijmans Gedragscode. Nieuwe ontwikkelingen worden gesignaleerd door juristen en andere specialisten en geïmplementeerd en daar waar nodig wordt aan voorlichting gedaan en/of worden pilots uitgevoerd en audits afgenomen. Onder andere door lidmaatschap van diverse brancheverenigingen en werkgroepen en goede samenwerking over de bedrijfsstromen heen worden ontwikkelingen doorgaans in een vroegtijdig stadium opgepikt. Op initiatief van de Compliance Officer vindt een compliance-overleg (met alle relevante disciplines) plaats waarin compliance in de breedste zin wordt besproken en wordt daarop geanticipeerd. Voor specifieke onderwerpen zijn er op semi-permanente basis programma's ter ondersteuning van adequate opvolging. <p>Additionele focus 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alert blijven op cultuur en gedrag ten aanzien van wet- en regelgeving. Aanscherpen van juridische kennis gerelateerd aan de verdienmodellen die voortkomen uit de energietransitie (o.a. Warmtewet). Bewustwordingscampagne integriteit en gedrag. Impact Wetgeving op gebied van milieu (PAS/PFAS/CO₂ etc.) monitoren.

16.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Heijmans N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2019 van Heijmans N.V. te Rosmalen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. op 31 december 2019 en van het resultaat en de kasstromen over 2019 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2019;
- de volgende overzichten over 2019: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht;
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2019;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Heijmans N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onze controleaanpak

Ons inzicht in Heijmans N.V.

Heijmans N.V. is een beursgenoteerde onderneming die activiteiten in vastgoed, bouw & techniek en infra combineert in de werkgebieden Wonen, Werken en Verbinden. De groepsstructuur bestaat uit verschillende operationele segmenten en wij hebben onze controle daarop ingericht. Wij hebben bijzondere aandacht in onze controle besteed aan een aantal onderwerpen op basis van de activiteiten van de groep en onze risicoanalyse.

Wij beginnen met het bepalen van de materialiteit en het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude, het niet-naleven van wet- en regelgeving of fouten, om in reactie op deze risico's de controlewerkzaamheden te bepalen ter verkrijging van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

Materialiteit

Materialiteit	€ 11,5 miljoen (2018: € 7,6 miljoen)
Toegepaste benchmark	0,75% van de omzet voor het boekjaar
Nadere toelichting	Winst voor belasting wordt algemeen gezien als een geschikte grondslag om de materialiteit te bepalen. Echter, de resultaten in de afgelopen jaren waren beperkt positief en niet op een niveau dat representatief is voor de omvang van de activiteiten. Wij achten mede daarom omzet een meer geschikte basis voor de bepaling van de materialiteit. Gezien de toegenomen financiële stabiliteit van de onderneming is voor 2019 0,75% van de omzet gehanteerd (2018: 0,5%). Dit percentage ligt in het midden van de geaccepteerde bandbreedte.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 575.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving***Onze verantwoordelijkheid***

Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons niet verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van iedere wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude.

Het niet-naleven van wet- en regelgeving kan leiden tot boetes, rechtszaken of andere consequenties voor de onderneming die een materieel effect kunnen hebben op de jaarrekening.

Onze controleaanpak met betrekking tot frauderisico's

Om de risico's op afwijkingen van materieel belang die het gevolg zijn van fraude te identificeren en in te schatten, verwerven wij inzicht in de onderneming en haar omgeving, met inbegrip van de interne beheersing

die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Zoals in al onze controles houden wij rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken. Wij onderzoeken de interne beheersing niet met als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderneming.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur, management en de raad van commissarissen. Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving en afwijkingen die voortkomen uit oneigenlijke toe-eigening van activa. In onze risicoanalyse hebben we de mogelijke impact overwogen van de variabele beloning van het bestuur. Verder hebben wij het risico van omkoping en corruptie overwogen.

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd en, voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's. Verder hebben wij schattingen beoordeeld op tendenties met name gericht op belangrijke gebieden die oordeelsvorming vereisen en significante schattingsposten, zoals toegelicht in noot 6.29 in de jaarrekening. Ook hebben wij data analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. We hebben de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving. Indien daar sprake van was, hebben wij onze beoordeling van het frauderisico en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

Onze controleaanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving

Wij hebben de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met het bestuur, het lezen van notulen, het kennismaken van rapporten van de compliance officer en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen. Wij hebben verder kennis genomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn tijdens de

controle alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Tenslotte hebben wij schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

Going concern

Om de risico's met betrekking tot continuïteit te identificeren en in te schatten of de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, overwegen wij op basis van de verkregen controle-informatie of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen niet adequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

Reikwijdte van de groepscontrole

Heijmans N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Heijmans N.V.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Onze groepscontrole heeft zich met name gericht op de operationele segmenten. Bij deze segmenten hebben wij de controlewerkzaamheden met een aantal centraal aangestuurde EY-teams uitgevoerd. Ook voor enkele samenwerkingsverbanden van Heijmans met derden hebben wij gebruik gemaakt van de controlewerkzaamheden van andere EY en niet-EY accountants. Daar waar wij gebruik hebben gemaakt van andere accountants hebben wij instructies verstuurd en zijn wij tijdens de controle betrokken geweest bij de uitvoering van de controle en rapportage door deze accountants.

In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde controlewerkzaamheden de nagenoeg volledige omzet, resultaat en activa van de groep.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps-) onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Algemene controlewerkzaamheden

Onze controle bestond verder onder andere uit:

- het in reactie op de ingeschatte risico's uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

In vergelijking met voorgaand jaar, hebben wij geen wijzigingen aangebracht in de kernpunten van onze controle.

Verantwoording projectresultaten en waardering onderhanden werken (zie noot 6.16 en 6.29)

Risico	De waardering van onderhanden werken wordt in belangrijke mate beïnvloed door subjectieve elementen zoals de schatting van nog te maken kosten en verwachte opbrengsten, de technische voortgang en (mogelijke) claims en boetes. Dit wordt mede ingegeven door de aard van de activiteiten, waarbij sprake kan zijn van grote en complexe projecten, en ontwikkelingen gedurende de realisatie van een project. Het proces van opbrengsten- en resultaat-verantwoording vereist significante schattingen van het bestuur en zijn daarmee significant voor onze controle.
Onze controleaanpak	Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot projectbeheersing en schattingen inzake projectresultaten, waaronder de verwachte kosten en opbrengsten op grond van contracten en (mogelijke) claims en disputen. Tevens hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden verricht met betrekking tot de projectcalculaties. Wij hebben de schattingen met diverse functionarissen besproken en de onderbouwing gecontroleerd, waarbij tevens de uitkomsten van eerdere schattingen zijn beoordeeld. Bijzondere aandacht is besteed aan de toelichting op de lopende arbitragezaak inzake het in 2018 voortijdig beëindigde project Wintrack, vanwege de verhoogde schattingsonzekerheid ten aanzien van over en weer ingediende claims.
Belangrijke observaties	Naar onze mening heeft het bestuur gekozen voor aanvaardbare grondslagen voor de verantwoording van projectresultaten en zijn deze adequaat toegepast. Wij hebben vastgesteld dat de door het bestuur gebruikte uitgangspunten en schattingen binnen de aanvaardbare bandbreedte liggen en dat de toelichting toereikend is.

Waardering van immateriële vaste activa (zie noot 6.11)

Risico	De immateriële vaste activa omvatten met name goodwill. Het bestuur toetst jaarlijks of hierop bijzondere waardeverminderingen van toepassing zijn. Deze toets is grotendeels gebaseerd op verwachtingen en inschattingen van het bestuur inzake de toekomstige resultaten en kasstromen. De goodwill ten aanzien van de bedrijfsonderdelen Utiliteit en Infra zijn vanwege de omvang het meest significant. De toetsing is significant voor onze controle, gezien de complexiteit van het schattingsproces, inclusief de mogelijke ontwikkeling op een aantal significante projecten. De realiseerbare waarde is gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen.
Onze controleaanpak	Wij hebben aandacht besteed aan de verwachte resultaten en kasstromen, zoals opgenomen in het door het bestuur opgestelde Businessplan 2020. Ook is de realisatie van het Businessplan 2019 beoordeeld, omdat dit een indicatie geeft van de kwaliteit van de schattingen. Met hulp van eigen waarderingsdeskundigen hebben wij onze werkzaamheden gericht op de parameters die het meest van invloed zijn op de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill, zoals de disconteringsvoet, omzetvolume en EBIT-marge. Wij hebben getoetst of de toelichting toereikend is en voldoende inzicht geeft in de gekozen parameters en de gevoeligheid hiervan op de waardering.
Belangrijke observaties	Naar onze mening is de inschatting van het bestuur inzake mogelijke bijzondere waardeverminderingen adequaat en liggen de gehanteerde parameters en verwachtingen binnen de acceptabele bandbreedte. Wij hebben tevens vastgesteld dat de toelichting toereikend is.

Waardering strategische grondposities en gronden in exploitatie (zie noot 6.15)

Risico	De waardering van strategische grondposities en grondexploitaties wordt sterk beïnvloed door ontwikkelingen op de woningmarkt en wijzigingen op het gebied van (lokale) ruimtelijke ordening. De onderneming toetst tweemaal per jaar de waardering op bijzondere waardeverminderingen. Deze toetsing is significant voor onze controle, omdat het proces van waardering significante schattingen vereist van het bestuur. De netto-realiseerbare waarde is gebaseerd op de verwachte toekomstige kasstromen, welke onder meer afhankelijk zijn van de kans op realisatie, het verwachte tijdstip van realisatie en de inschatting van verkoopprijzen en bouwkosten. Deze waardering wordt onderbouwd met kwalitatieve beschrijvingen en kengetallen.
Onze controleaanpak	Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de schattingen. Wij hebben daarbij eigen waarderingspecialisten ingezet. Wij hebben ook aandacht besteed aan de inschattingen die het meest van invloed zijn op de bepaling van de netto-realiseerbare waarde, zoals de invulling en uitwerking van ontwikkelplannen en de verwachte ontwikkeling van grond- en woningprijzen. Wij hebben de uitkomsten van eerdere schattingsprocessen meegewogen bij de bepaling van onze detail-werkzaamheden. Tevens hebben wij getoetst of de toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de keuze voor de veronderstellingen voor de waardering.
Belangrijke observaties	Naar onze mening is de inschatting van het bestuur inzake mogelijke bijzondere waardeverminderingen adequaat en liggen de door hen gehanteerde parameters en verwachtingen binnen de acceptabele bandbreedte. Wij hebben tevens vastgesteld dat de toelichting toereikend is.

Waardering van de uitgestelde belastingvorderingen (zie noot 6.14)

Risico	Voor verrekenbare fiscale verliezen wordt een uitgestelde belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat voldoende toekomstige fiscale winst beschikbaar komt waarmee deze verliezen kunnen worden verrekend. De toetsing hiervan is significant voor onze controle, omdat het schattingsproces complex is en wordt beïnvloed door schattingen van het bestuur. Dit betreft onder meer verwachte operationele en fiscale resultaten die mede zijn gebaseerd op veronderstelde toekomstige economische en marktontwikkelingen.
Onze controleaanpak	Wij hebben controlewerkzaamheden verricht met betrekking tot de veronderstellingen in de prognoses die het grootste effect hebben op het fiscale resultaat, zoals EBIT en niet aftrekbare of uitgestelde posten. De prognoses liggen mede ten grondslag aan het door het bestuur opgestelde Businessplan 2020. Bij de uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij eigen belastingdeskundigen ingeschakeld. Tevens hebben wij getoetst of de toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de keuze voor de veronderstellingen voor de waardering.
Belangrijke observaties	Naar onze mening heeft het bestuur de grondslagen voor de waardering van uitgestelde belastingvorderingen adequaat toegepast. Wij hebben vastgesteld dat de door het bestuur gebruikte uitgangspunten en schattingen binnen de aanvaardbare bandbreedte liggen en dat de toelichting toereikend is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- andere informatie zoals vermeld in de inhoudsopgave, namelijk het verslag van de raad van commissarissen, het remuneratierapport en de resultaatbestemming.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW en artikel 2:135b BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW, artikel 2:135b lid 7 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en het remuneratierapport in overeenstemming met artikel 2:135b BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen op 30 april 2014 benoemd als accountant van Heijmans N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de

jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. De sectie Onze controle-aanpak hierboven, bevat een samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel.

Communicatie

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van

openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstreckte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Rotterdam, 20 februari 2020

Ernst & Young Accountants LLP

W.P. de Pater RA

16.5 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Heijmans N.V.

Onze conclusie

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag van Heijmans N.V. te Rosmalen over 2019 beoordeeld. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsinformatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2019;

in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards (optie Core) van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de bijlagen "Verslaggevingssystematiek" en "Overzicht prestatie-indicatoren" van het jaarverslag.

De duurzaamheidsinformatie bestaat uit de hoofdstukken:

2. Profiel
3. Het bestuur
6. Trends in de markt
7. In gesprek met stakeholders
8. Materiële onderwerpen
9. Waardecreatiemodel
10. Strategie
11. Jaaroverzicht per bedrijfsstroom
13. Sustainable Development Goals
- 14.3 Gedrag, Integriteit en dilemma's

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N, "Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen". Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie".

Wij zijn onafhankelijk van Heijmans N.V. zoals vereist in de "Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO)" en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Dit houdt onder meer in dat wij geen activiteiten ondernemen die conflicterend kunnen zijn met onze onafhankelijke assurance-opdracht. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Rapportagecriteria

De duurzaamheidsinformatie dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. Heijmans N.V. is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de Sustainability Reporting Standards (optie core) van het GRI en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in de bijlagen "Verslaggevingssystematiek" en "Overzicht prestatie-indicatoren" van het jaarverslag.

Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van duurzaamheidsinformatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten onderling en in de tijd beïnvloed worden.

Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen, ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de duurzaamheidsinformatie

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie Rapportagecriteria, inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de raad van bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de bijlagen "Verslaggevings-systematiek" en "Overzicht prestatie-indicatoren" van het jaarverslag.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van Heijmans N.V.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

Wij passen de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij hebben deze beoordeling professioneel kritisch uitgevoerd met een multidisciplinair team en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse assurance-standaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze beoordeling bestond onder andere uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur;
- het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde duurzaamheidsinformatie, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling;
- het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie. Deze verdere beoordelingswerkzaamheden bestonden onder meer uit:
 - het afnemen van interviews met het management en relevante medewerkers verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, -beleid en -prestaties;
 - het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van de informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;

- het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
- het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
- het analytisch evalueren van data en trends;
- het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening;
- het evalueren van de consistentie van de duurzaamheidsinformatie met de informatie in het jaarverslag buiten de scope van onze beoordeling;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsinformatie;
- het overwegen of de duurzaamheidsinformatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen, het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Rotterdam, 20 februari 2020

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. J. Niewold RA

16.6 Bezoldigingsverslag

In dit verslag, dat moet worden beschouwd als verslag in de zin van artikel 2:135b BW en in de zin van principe 3.4 van de Nederlandse Corporate Governance Code, wordt een toelichting gegeven op de uitvoering van het bezoldigingsbeleid raad van bestuur en het bezoldigingsbeleid raad van commissarissen zoals dat gold over het boekjaar 2019. Het bezoldigingsbeleid RvB en het bezoldigingsbeleid RvC wordt kort toegelicht. De raad van bestuur en raad van commissarissen worden in het hiernavolgende aangeduid met respectievelijk RvB en RvC.

De opbouw van dit verslag is als volgt:

1. Uitgangspunten bezoldigingsbeleid RvB en RvC
2. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid RvB
3. Implementatie bezoldigingsbeleid RvB in 2019
4. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid RvC
5. Implementatie bezoldigingsbeleid RvC in 2019
6. Evaluatie bezoldigingsbeleid en voornemens voor 2020

1. Uitgangspunten bezoldigingsbeleid RvB en RvC

Heijmans heeft als missie het creëren van een gezonde leefomgeving. De onderneming wil toonaangevend zijn op het gebied van vernieuwing en bouwt met een onderscheidende visie en gedegen kennis en kunde aan een gezonde leefomgeving. De strategie is gericht op waardecreatie op lange termijn voor alle stakeholders en, in de vorm van duurzame woningen, duurzame bouwprocessen en een aanzienlijke bijdrage aan de werkgelegenheid en de economie, voor de samenleving als geheel. Om deze strategie te formuleren en tot uitvoering te brengen moet Heijmans in staat zijn om deskundige bestuurders en commissarissen van hoog kaliber aan te trekken, te motiveren en te behouden. Het bezoldigingsbeleid legt daarvoor de basis en is daarmee instrumenteel in de realisatie van de strategie en waardecreatie. Heijmans onderschrijft de principes en best practice bepalingen met betrekking tot remuneratie van bestuurders en commissarissen zoals benoemd in de Code Corporate Governance en volgt die in haar beleid en in dit verslag.

2. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid RvB Heijmans N.V.

Het bezoldigingsbeleid RvB zoals dat gold in het boekjaar 2019 is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (hierna: AvA) op 28 april 2010.

Gekozen is voor een vast inkomen en een variabele beloning die afhankelijk is van doelstellingen op de korte termijn (variabele beloning op jaarbasis) en lange termijn (jaarlijks repeterende variabele beloning op driejaarbasis). Bij het behalen van de korte en lange termijn doelstellingen 'at target' bedraagt de totale te verdienen variabele beloning 100% van de vaste beloning. Bij aanzienlijk beter of minder presteren dan de overeengekomen doelstellingen kan de variabele beloning variëren van maximaal 150% van de vaste beloning tot nul. Bij het 'at target' realiseren van de doelstellingen zal de totale variabele beloning voor 50% bestaan uit de variabele beloning op jaarbasis en voor 50% uit de jaarlijks repeterende variabele beloning op driejaarbasis. De variabele beloning op jaarbasis is voor 50% afhankelijk van jaarlijks vast te stellen financiële doelstellingen. Voor 50% is het individueel kwalitatief functioneren bepalend, dit ter beoordeling van de RvC.

Bij een negatief nettoresultaat van de onderneming in enig jaar, wordt een aanspraak op een variabele beloning op jaarbasis over dat betreffende jaar pas definitief wanneer en indien het nettoresultaat van de onderneming in het jaar daarop of in het daaropvolgende jaar positief is, met een bepaald minimumniveau door de RvC te bepalen. Daarna vervalt een aanspraak op een variabele beloning op jaarbasis over het betreffende jaar. De variabele beloning op driejaarbasis is voor 50% afhankelijk van financiële doelstellingen en voor 50% van individueel kwalitatief functioneren en overige, niet-financiële criteria, dit ter keuze en beoordeling van de RvC. De RvC heeft de mogelijke uitkomsten van deze systematiek in aanmerking genomen bij de formulering van het onderhavige remuneratiebeleid (dat op 28 april 2010 door de AVA is vastgesteld).

De gehele variabele beloning is onderworpen aan een 'claw back clause': een toegekende variabele beloning kan worden teruggevorderd indien deze is toegekend op basis van onjuiste gegevens. De RvC heeft voorts de discretionaire bevoegdheid een in een eerder boekjaar toegekende variabele beloningscomponent aan te passen indien deze, naar het oordeel van de RvC, tot onbillijke of onredelijke uitkomsten leidt vanwege zeer bijzondere omstandigheden in de relevante beoordelingsperiode (ultimum remedium). De RvC heeft bij elke toekenning van variabele beloning het recht op finale toetsing en eventuele bijstelling. De hoofdpijnen van het remuneratiebeleid voor bestuurders van Heijmans N.V. zijn op 28 april 2010 door de AvA vastgesteld. De doelstellingen die

geldt in het kader van de variabele beloning voor de leden van de RvB worden vastgesteld door de RvC. Het gaat dan om de financiële doelstellingen en doelstellingen ten behoeve van het kwalitatief functioneren die bepalend zijn voor de jaarbeloning en de driejaarsbeloning.

3. Implementatie bezoldigingsbeleid RvB in 2019

3.1 Korte samenvatting

De Remuneratiecommissie bestaat uit mevrouw P.G. Boumeester, mevrouw M.M. Jonk en de heer R. van Gelder (voorzitter). De Remuneratiecommissie heeft in 2019 twee keer regulier vergaderd, waarbij de gebruikelijke jaarlijkse punten zoals de remuneratie van de leden van de RvB, de doelstellingen in het kader van de variabele beloning, de variabele beloning zelf en het Bonus Investment Share Matching Plan aan de orde zijn gekomen. Ook is een aantal keren onderling overlegd. Daarnaast is de commissie drie keer bij elkaar geweest in het kader van de herziening van het bezoldigingsbeleid RvB en RvC ten gevolge van de herziene Aandeelhoudersrichtlijn (SRD II) zoals dat tijdens de AVA op 15 april 2020 in stemming zal worden gebracht.

Bij de toepassing van het bezoldigingsbeleid RvB in 2019 heeft de RvC een aantal aspecten in beschouwing genomen. Zo is er gekeken naar relevante marktonwikkelingen ten aanzien van beloning. Bij de formulering van het bezoldigingsbeleid RvB dat op 15 april 2020 aan de AVA wordt voorgelegd, is rekening gehouden met de uitkomsten van een marktonderzoek. De criteria die zijn gehanteerd om de referentiegroep voor het marktonderzoek samen te stellen zijn aantal werknemers, omzet, beurswaarde, totale activa, complexiteit en vergelijkbare bedrijfsdynamiek. Gemiddeld positioneert Heijmans op het 27e percentiel in deze referentiegroep. Er heeft een zorgvuldige beoordeling plaatsgevonden van de wijze waarop de RvB uitvoering heeft gegeven aan de strategische en financiële doelstellingen van de onderneming. Hierbij zijn actuele zaken zoals de stikstof- en PFAS-problematiek, die feitelijk buiten de invloedssfeer van de onderneming liggen, maar grote invloed kunnen hebben, in aanmerking genomen. De RvC heeft bezien of de resultaten van de onderneming gevolgen moeten hebben voor de beloning.

3.2 Tabel met overzicht beloning naar component

In de tabel op pagina 235 zijn de gegevens conform art. 2:135b lid 3 sub e BW weergegeven.

3.2.1 Bonus Share Matching Plan

De leden van de RvB worden in het kader van het bonus share matching plan in de gelegenheid gesteld om voor maximaal 50% van de toegekende korte termijn beloning (certificaten van) aandelen Heijmans te kopen. De zogenaamde matching shares worden, indien aan voorwaarden wordt voldaan en de deelnemer op dat moment nog in functie is, na drie jaar toegekend.

In april 2018 heeft de heer Hillen van de toegekende korte termijnbonus 2017 5.000 certificaten van aandelen Heijmans gekocht. Matching shares kunnen in april 2021 worden toegekend,

In april 2019 hebben de heren Hillen en Janssen van de toegekende korte termijnbonus 2018 7.500 respectievelijk 5000 (certificaten van) aandelen Heijmans gekocht. Matching shares kunnen in april 2022 worden toegekend.

Na onvoorwaardelijke toekenning van de matching shares treedt een blokkeringsperiode van twee jaar in werking. In april 2017 zijn voor het laatst matching shares toegekend. De blokkeringsperiode hiervan is verlopen in april 2019. Voor het overige beschikken de deelnemers per einde 2019 niet over matching shares waarop nog een blokkeringsperiode van toepassing is.

3.2.2 Toelichting pensioenbijdragen

Voor de heer A.G.J. Hillen geldt de voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling van het bedrijfstakpensioenfonds, waarbij pensioen wordt opgebouwd over de bruto vaste beloning tot € 60.850, ingaand op 67-jarige leeftijd. Het betreft de opbouw van ouderdomspensioen, nabestaandenpensioen en wezenpensioen. Over het salarisdeel hoger dan dit bedrag en tot € 107.593 neemt dit lid van de RvB deel aan een beschikbare premieregeling. Deze bestuurder ontvangt tevens een compensatie voor het vervallen van pensioenopbouw over het salarisgedeelte dat uitstijgt boven € 107.593. In afwijking van het hiervoor gestelde, ontvangt de heer J.G. Janssen een vaste vergoeding voor de opbouw van een eigen pensioenvoorziening. Er zijn geen pensioenregelingen voor vervroegde uittreding.

3.2.3 Toelichting (on)kostenvergoedingen

De onkostenkostenvergoeding, inclusief autokosten, sociale lasten en lasten Share Matching Plan, wordt verantwoord in de tabel onder paragraaf 3.2. Voor de nadere toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening 2019 6.28 Verbonden partijen.

Bestuurdersbezoldigingen - 5 jaarsoverzicht

Vaste en variabele beloningen						
In €		2019	2018	2017	2016	2015
	Onderliggende EBITDA		€ 43 mln	€ 30 mln	€ -46 mln	€ 16 mln
	a Gemiddelde beloning medewerkers	56.823	52.797	52.553	52.421	50.989
	b Gemiddelde vaste beloning leden RvB	462.500	462.500	462.500	451.907	444.794
A.G.J. Hillen	1 Bruto vaste beloning	500.000	500.000	500.000	414.470	395.661
	2 Korte termijn variabele beloning	242.211	250.000	345.868		
	3 Lange termijn variabele beloning	256.250	437.500	-102.050	-95.780	
	4 Beëindigingsvergoeding					
	5 Pensioenlast	202.052	201.141	200.273	116.917	111.172
	6 Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan	79.117	57.252	43.483	45.048	29.610
	Totaal	1.279.630	1.445.893	987.574	480.655	536.443
J.G. Janssen	1 Bruto vaste beloning	425.000	425.000	74.053		
	2 Korte termijn variabele beloning	205.879	212.500			
	3 Lange termijn variabele beloning	217.813	212.500			
	4 Beëindigingsvergoeding					
	5 Pensioenlast	88.000	88.000	14.867		
	6 Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan	70.037	48.801	9.059		
	Totaal	1.006.729	986.801	97.979	0	0
L.J.T. van der Els	1 Bruto vaste beloning			115.954	496.906	493.926
	2 Korte termijn variabele beloning				-98.753	98.753
	3 Lange termijn variabele beloning				-246.882	
	4 Beëindigingsvergoeding					
	5 Pensioenlast			28.671	102.160	102.160
	6 Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan			14.892	47.123	30.444
	Totaal	0	0	159.517	300.554	725.283
M.C. van den Biggelaar	1 Bruto vaste beloning			68.209	406.907	395.661
	2 Korte termijn variabele beloning				-79.132	79.132
	3 Lange termijn variabele beloning				-197.831	
	4 Beëindigingsvergoeding					
	5 Pensioenlast			11.870	73.059	79.475
	6 Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan			9.372	53.512	33.847
	Totaal	0	0	89.451	256.515	588.115
R.F. Majenburg	1 Bruto vaste beloning			331.409	386.903	
	2 Korte termijn variabele beloning			248.557		
	3 Lange termijn variabele beloning			-64.484	64.484	
	4 Beëindigingsvergoeding			404.563		
	5 Pensioenlast			72.822	85.135	
	6 Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan			34.304	40.445	
	Totaal	0	0	1.027.171	576.967	0
Totaal	1 Bruto vaste beloning	925.000	925.000	1.089.625	1.705.186	1.285.248
	2 Korte termijn variabele beloning	448.090	462.500	594.425	-177.885	177.885
	3 Lange termijn variabele beloning	474.063	650.000	-166.534	-476.009	0
	4 Beëindigingsvergoeding	0	0	404.563	0	0
	5 Pensioenlast	290.052	289.141	328.503	377.271	292.807
	6 Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan	149.154	106.053	111.110	186.128	93.901
	Totaal	2.286.359	2.432.694	2.361.692	1.614.691	1.849.841

a. 2015 en 2016 door middel van interpolatie bepaald

1. Vast overeen gekomen jaarsalaris

2. Korte termijn variabele jaarbeloning conform beloningsbeleid zoals beschreven in paragraaf 1 van dit verslag.

3. Lange termijn variabele 3-jaars beloning conform beloningsbeleid zoals beschreven in paragraaf 1 van dit verslag.

5. Voor een toelichting op pensioenlasten wordt verwezen naar paragraaf 3.2.1 van dit verslag.

6. Voor een toelichting op het Share Matching Plan wordt verwezen naar paragraaf 3.2.2 van dit verslag.

3.3 Toekenning van variabele beloning

De RvC heeft de korte en lange termijn doelstellingen die voor de leden van de RvB van toepassing zijn over het jaar 2019 respectievelijk de jaren 2017-2019 beoordeeld. De RvC heeft geoordeeld dat de financiële korte termijn doelstellingen, het niveau van de Ebitda en de gemiddelde netto schuld, voor 119% zijn behaald. De kwalitatieve korte termijn doelstellingen, onder andere reductie van nazorgkosten, verhoging van de toepassing van digital twins, opzetten logistieke hubs, verlaging CO2-uitstoot, verhogen aantal recyclebare verpakkingen en verdere versterking van de HR-operatie, zijn voor 75% van de target behaald.

Ten aanzien van de financiële lange termijn doelstellingen, onder meer versterking onderliggende Ebit en het niveau van de solvabiliteit, heeft de RvC geoordeeld dat de RvB deze doelstellingen voor 100% van de target heeft behaald. De kwalitatieve lange termijn doelstellingen, zoals evenwichtige balans in de portfolio van Infra, beheersing van grote projecten en renderende groei van Utilitaire projecten, zijn door de RvB voor 105% van de target behaald.

Deze beoordeling heeft erin geresulteerd dat de RvC aan beide leden van de RvB een korte termijn beloning heeft toegekend van 48% van de vast overeengekomen jaarbeloning en een lange termijn variabele beloning van 51% van de vast overeengekomen jaarbeloning. De bedragen zijn vermeld in onderstaande tabel.

in €	Bruto vaste beloning			Variabele beloning			Totaal vaste en variabele beloning		
	In 2020 uit te keren	In 2019 uitgekeerd	In 2018 uitgekeerd	In 2020 uit te keren	In 2019 uitgekeerd	In 2018 uitgekeerd	In 2020 uit te keren	In 2019 uitgekeerd	In 2018 uitgekeerd
AGJ. Hillen	500.000	500.000	500.000	498.461	437.500	425.000	998.461	937.500	925.000
J.G. Janssen	425.000	425.000	425.000	423.692	212.500	-	848.692	637.500	425.000
	925.000	925.000	925.000	922.153	650.000	425.000	1.847.153	1.575.000	1.350.000

3.4 Pay Ratio

In vervolg op best practice 3.4.1 sub iv zijn de beloningsverhoudingen tussen bestuur en overige medewerkers binnen de onderneming, de zogenaamde pay ratio, in beeld gebracht. Hierbij is als uitgangspunt genomen de vast overeengekomen beloning inclusief vakantietoelage met als peildatum 30 november 2019. De gemiddelde vast overeengekomen beloning van de leden van de RvB in functie per peildatum is afgezet tegen de referentiegroep, bestaande uit alle medewerkers die op de peildatum een arbeidsovereenkomst hebben met de vennootschap (Heijmans N.V.) of één van haar dochterondernemingen in Nederland. De gemiddelde vaste beloning van de leden van de RvB bedraagt op de peildatum € 462.500 (2018: € 462.500) tegen een gemiddelde vaste beloning van € 56.823 (2018: € 52.797) van de referentiegroep. De pay ratio kan op basis van het voorgaande worden uitgedrukt als 1 staat tot 8 (2018: 1 staat tot 8,8).

De Remuneratiecommissie neemt de beloningsverhoudingen in aanmerking bij het voorstel dat zij aan de RvC doet ten aanzien van de individuele beloningen van de leden van de RvB.

4. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid RvC Heijmans N.V.

Het bezoldigingsbeleid RvC zoals dat gold in het boekjaar 2019 is vastgesteld door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 6 december 2018.

De RvC houdt toezicht op de uitvoering van de strategie die door de RvB in dialoog met de RvC is geformuleerd. Het aantrekken en behouden van commissarissen, die complementair zijn aan elkaar en die de RvB met raad en daad terzijde kunnen staan, vormt de sleutel tot gedegen toezicht.

Het bezoldigingsbeleid is gericht op het kunnen aantrekken van ervaren en deskundige commissarissen. Marktconforme beloning is daarvoor noodzakelijk. Conform best practice 3.3.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code dient de beloning van de commissarissen bovendien de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie te reflecteren. Met het oog op de onafhankelijke positie van commissarissen is hun beloning niet afhankelijk van het resultaat van de onderneming en zijn de interne beloningsverhoudingen minder relevant.

Om de beloning toe te snijden op tijdsbesteding en verantwoordelijkheden:

- ontvangen de voorzitter en de vice-voorzitter van de RvC een hogere vaste basisvergoeding dan (gewone) leden,
- ontvangen commissarissen een vergoeding voor het werk dat zij doen in commissies waarin zij zitting hebben, in aanvulling op de basisvergoeding die alle leden toekomt,
- ontvangen commissievoorzitters een hogere commissievergoeding dan leden.

Conform het op 6 december 2018 vastgestelde bezoldigingsbeleid gelden met ingang van 2019 de volgende bedragen:

	per jaar in Euro
Voorzitter RvC	60.000
Vicevoorzitter RvC	45.000
Lid RvC	40.000
Voorzitter Auditcommissie	8.000
Lid Auditcommissie	6.000
Voorzitter Remuneratiecommissie	4.000
Lid Remuneratiecommissie	3.000
Voorzitter Selectie- en benoemingscommissie	4.000
Lid Selectie- en benoemingscommissie	3.000

Deze vergoedingen worden jaarlijks per 1 januari aangepast op basis van het CBS consumentenprijs indexcijfer alle bestedingen.

5. Implementatie bezoldigingsbeleid RvC 2019

De leden van de RvC hebben in het boekjaar 2019 een honorering ontvangen conform het beleid zoals beschreven onder punt 4 van dit verslag. De taakverdeling was in 2019 als volgt:

- De heer Sj.S. Vollebregt, voorzitter.
- De heer R. Icke, vice voorzitter RvC en voorzitter Auditcommissie.
- De heer R. van Gelder, lid RvC, lid Remuneratiecommissie (tot 10 april 2019), voorzitter Remuneratiecommissie (vanaf 10 april 2019), lid Selectie- en benoemingscommissie, lid Auditcommissie.
- Mevrouw P.G. Boumeester, lid RvC, lid Remuneratiecommissie, lid Selectie- en benoemingscommissie (tot 10 april 2019), voorzitter Selectie- en benoemingscommissie (vanaf 10 april 2019).
- Mevrouw M.M. Jonk, lid RvC, lid Remuneratiecommissie (vanaf 10 april 2019), lid Selectie- en benoemingscommissie (vanaf 10 april 2019), lid Auditcommissie (vanaf 10 april 2019).
- De heer S. van Keulen, afgetreden na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 10 april 2019. Tot die datum lid RvC, voorzitter Remuneratiecommissie en voorzitter Selectie- en benoemingscommissie en lid Auditcommissie.

Over de jaren 2014 tot en met 2019 zijn aan de leden van de RvC de volgende bedragen toegekend:

in €	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Sj.S. Vollebregt – voorzitter*	60.000	60.000	47.723	43.973	24.542	0
Drs. P.G. Boumeester**	46.750	46.000	37.723	37.723	37.723	37.723
Mr. M.M. Jonk***	49.000	3.333	0	0	0	0
Ing. R. van Gelder BA****	52.750	52.000	42.723	42.723	40.223	37.723
Drs. S. van Keulen*****	13.500	54.000	42.723	42.723	42.723	42.723
R. Icke RA*****	53.000	53.000	37.723	37.723	37.723	37.723
Totaal	275.000	268.333	208.615	204.865	182.934	155.892

* commissaris met ingang van 15 april 2015, voorzitter met ingang van 13 april 2016
 ** commissaris met ingang van 28 april 2010
 *** commissaris met ingang van 6 december 2018

**** commissaris met ingang van 1 juli 2010
 ***** commissaris van 18 april 2007 tot 10 april 2019
 ***** commissaris met ingang van 9 april 2008

6. Evaluatie bezoldigingsbeleid en voornemens voor 2020

Mede in het licht van nieuwe wetgeving ter uitvoering van de Europese Richtlijn ter bevordering van de langetermijnbetrokkenheid van aandeelhouders heeft de Remuneratiecommissie het bezoldigingsbeleid van beide raden geëvalueerd en opnieuw geformuleerd. Het beleid, de beloningsstructuren en beloningsniveaus zijn als evenwichtig beoordeeld. Wel is het beleid opnieuw geformuleerd en is de toelichting en motivatie verbeterd conform de bepalingen van de Europese richtlijn en de Nederlandse wetgeving ter implementatie van die richtlijn. Omdat de Remuneratiecommissie per 1 januari 2020 is samengevoegd met de Selectie- en benoemingscommissie wordt aan de AvA op 15 april 2020 voorgesteld de bezoldiging van de samengevoegde commissie per 1 januari 2020 te bepalen op € 7.000,- per jaar voor de voorzitter van de Commissie en € 5.000,- voor een lid van de Commissie. De RvC heeft de beleidsvoorstellen van de Remuneratiecommissie overgenomen en deze zijn voor advies aan de Ondernemingsraad voorgelegd. De Ondernemingsraad heeft op beide beleidsvoorstellen positief geadviseerd.

Het bezoldigingsbeleid RvB en het bezoldigingsbeleid RvC worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2020. Het volledige bezoldigingsbeleid wordt, nadat hierover is gestemd in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2020, onverwijld gepubliceerd op de website van Heijmans.

Rosmalen, 20 februari 2020

16.7 Overige bijlagen

16.7.1 Stichting Administratiekantoor Heijmans

Ter uitvoering van de best practice bepaling 4.4.6 juncto 4.4.7 van de Corporate Governance Code wordt hieronder verslag gedaan.

Werkwijze

Om de onafhankelijkheid van Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK') te benadrukken, vergadert het bestuur van Stichting AK eerst zonder aanwezigheid van het bestuur van de Vennootschap. Vervolgens nemen leden van de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van commissarissen deel aan de vergadering.

Aantal gecertificeerde aandelen

Stichting AK heeft met medewerking van de Vennootschap certificaten van gewone aandelen Heijmans N.V. uitgegeven. Stichting AK is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71, eerste lid, sub d, van de Wet op het financieel toezicht.

Per 31 december 2019 is voor een nominaal bedrag van € 6.422.748,60 gewone aandelen in administratie genomen, waartegenover 21.409.162 certificaten aan toonder à € 0,30 nominaal zijn uitgegeven.

Aantal bestuursvergaderingen en belangrijkste onderwerpen

Gedurende het verslagjaar hebben er drie vergaderingen plaatsgevonden van het bestuur van Stichting AK.

Vergadering van 18 maart 2019

Tijdens deze reguliere bestuursvergadering zijn de navolgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- Het jaarverslag 2018 van Heijmans N.V. en het persbericht van 21 februari 2019;
- Bespreking agendapunten van de op 10 april 2019 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders Heijmans N.V.;
- Het jaarrapport van Stichting AK over 2018;
- De evaluatie van de Vergadering van Certificaathouders van 13 november 2018;
- Herbenoeming van een bestuurslid;
- Wijziging van statuten en administratievoorwaarden van de Stichting AK.

Tijdens de vergadering heeft het bestuur van Stichting AK een aantal opmerkingen gemaakt en vragen gesteld aan de voorzitter van de raad van bestuur, onder meer over de navolgende onderwerpen:

- De vraag hoe de overheden, nationale overheid maar ook de provinciale en de gemeentelijke overheden, zich gedragen ten opzichte van bouwers in het al dan niet delen van risico's;
- De vraag of / hoe er synergie tussen Infra en de andere bedrijfsonderdelen bestaat;
- De verbreding van de markt voor infrastructuur, o.a. door klimaatmaatregelen en dijkbewaking, en de kansen daarin voor Heijmans Infra;
- De mate waarin Heijmans risico loopt om in de toekomst vaker geconfronteerd te worden met tussentijdse beëindiging van grote contracten zoals het Wintrack II contract.

In het voorjaar van 2018 was één bestuurslid aftredend. Het betrof de heer P.W. Moerland. De Vergadering van Certificaathouders heeft geen aanbeveling gedaan voor vervulling van de vacature. Het bestuur heeft de heer Moerland voor een tweede termijn van vier jaar benoemd. Daarbij is overwogen dat de continuïteit binnen het bestuur belangrijk is, mede gezien de zittingsduur van de overige bestuursleden.

Vergadering van 9 september 2019

Onder meer de volgende onderwerpen kwamen in deze reguliere vergadering aan de orde:

- De halfjaarcijfers 2019 van Heijmans N.V.;
- Besluit tot het houden van een Vergadering van Certificaathouders op 15 november 2019;
- Samenstelling van het bestuur: per de voorjaarsvergadering van 2020 treedt de heer R.H. Hooghoudt af. Het bestuur heeft besloten een vacature open te stellen en de Vergadering van Certificaathouders in de gelegenheid te stellen aanbevelingen te doen.

Tijdens de vergadering heeft het bestuur van Stichting AK een aantal opmerkingen gemaakt en vragen gesteld aan de voorzitter van de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van commissarissen, onder meer over de navolgende onderwerpen:

- Welke gevolgen de stikstof- en PFAS-problematiek voor Heijmans heeft;
- De effecten van IFRS16;
- De vraag hoe Heijmans over dividend(hervatting) denkt.

Vergadering van 15 november 2019

Deze ingelaste bestuursvergadering stond in het teken van de voorbereiding van de Vergadering van Certificaathouders van 15 november 2019.

Vergadering van Certificaathouders van 15 november 2019

Tijdens de Vergadering van Certificaathouders van 15 november 2019 heeft het bestuur van Stichting AK een toelichting gegeven op zijn beleid, mede aan de hand van best practice 4.4.6 van de Nederlandse corporate governance code.

De aanwezige certificaathouders/gevolmachtigden vertegenwoordigden afgerond 0% van de in totaal per 15 november 2019 21.409.172 door de Stichting AK uitgegeven (certificaten van) aandelen (idem 2018).

Deelname bestuur Stichting AK aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 10 april 2019

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 10 april 2019 was een vertegenwoordiging van het bestuur van Stichting AK aanwezig, en heeft het bestuur ten gunste van alle agendapunten, die ter stemming zijn gebracht, gestemd.

Zoals gebruikelijk stelt het bestuur van Stichting AK uit het oogpunt van hoffelijkheid eerst de certificaathouders in de gelegenheid vragen te stellen en opmerkingen te maken. Indien deze vragen en opmerkingen overeenkomen met hetgeen het bestuur Stichting AK heeft voorbereid, dan is het overbodig daar iets aan toe te voegen. Dat was tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 10 april 2019 het geval.

Aan certificaathouders die in persoon de aandeelhoudersvergadering hebben bijgewoond, dan wel zich hebben laten vertegenwoordigen door een derde, is door Stichting AK volmacht verleend om zelfstandig hun stem uit te brengen op het aantal voor de vergadering aangemelde certificaten, een en ander met inachtneming van de statuten en administratievoorwaarden.

Het bestuur van Stichting AK heeft in 2019, evenals in 2010 tot en met 2018, in de oproep van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan certificaathouders, die niet in de gelegenheid zijn om zelf naar de aandeelhoudersvergadering te komen, de mogelijkheid geboden om via e-mail of schriftelijk hun visie over bepaalde onderwerpen te uiten.

Aldus kan het bestuur van Stichting AK deze in zijn overwegingen meenemen bij het bepalen van de stempositie. Hierop is wederom geen reactie ontvangen.

Uitgebrachte stemming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 10 april 2019

Van het aantal per 10 april 2019 door Stichting AK uitgegeven certificaten (van aandelen) ad 21.409.162 zijn 6.406.563 (certificaten van) aandelen ter vergadering aangemeld (ca. 30%, in 2018 ca. 23%). Van dit totale aantal van 6.406.563 zijn de houders van 1.442.520 certificaten ter vergadering aanwezig geweest, en hebben de houders van 4.936.557 certificaten een steminstructie afgegeven aan ABN AMRO. Derhalve heeft de Stichting AK op de AvA 15.030.085 certificaten vertegenwoordigd, zijnde ca. 70%.

Werkzaamheden

De werkzaamheden verbonden aan de administratie van de (certificaten van) aandelen worden verricht door de administrateur van Stichting AK, IQ EQ Netherlands N.V. (voorheen SGG Netherlands N.V.) te Amsterdam.

Kosten

De kosten die verbonden zijn aan de activiteiten van de Stichting AK hebben in hoofdzaak betrekking op administratiekosten (die door IQ EQ in rekening worden gebracht) en op kosten die accountant EY in rekening brengt in verband met de controle van de jaarrekening. Daarnaast zijn er kosten die verband houden met de honorering van de bestuursleden (zie onder Bestuur).

Externe adviezen

Het bestuur heeft in het verslagjaar 2019 geen externe adviezen ingewonnen.

Bestuur en bezoldiging

Het bestuur van Stichting AK bestaat uit de heren:

Dr. W.M. van den Goorbergh (voorzitter)

Mr. R.H. Hooghoudt

Dr. P.W. Moerland

Drs. J.J.G.M. Sanders

W.M. van den Goorbergh is lid van het bestuur van de Stichting Administratiekantoor Financiële Instellingen (NLFI). De heer Van den Goorbergh was tot 2002 plaatsvervangend voorzitter en CFO van de raad van bestuur van Rabobank Nederland.

P.W. Moerland is voorzitter raad van commissarissen van Enexis N.V., voorzitter Stichting Berenschot Beheer en voorzitter raad van toezicht Stadhuismuseum Zierikzee. Daarvoor was hij in de periode 2003 tot oktober 2013 lid van de raad van bestuur van Rabobank Nederland, waarvan de laatste vier jaar als voorzitter. In de jaren van 1980 tot 2003 was hij respectievelijk hoogleraar Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en hoogleraar Ondernemingsfinanciering en vanaf 1999 tevens hoogleraar Corporate Governance aan de Universiteit van Tilburg.

R.H. Hooghoudt is lid van de raad van commissarissen van IBS Capital Management B.V. Hij is sedert 1975 advocaat en sedert 1990 bij NautaDutilh, waaraan hij momenteel als adviseur is verbonden.

J.J.G.M. Sanders is voorzitter raad van commissarissen van Bolsius N.V., voorzitter raad van commissarissen Nemo Healthcare B.V., voorzitter raad van toezicht Catharinaziekenhuis Eindhoven, voorzitter Stichting Evenementen Liliane Fonds, lid raad van commissarissen Greenchoice, en lid Comité van aanbeveling Voedselbank Eindhoven. De heer Sanders was van 2010 tot medio 2014 algemeen directeur van PSV N.V. en was daarvoor onder andere 16 jaar werkzaam bij Friesland Campina, waarvan de laatste 8 jaar als bestuursvoorzitter. De heer Sanders is per 26 maart 2014 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK.

De bezoldiging bedraagt in 2019 voor de voorzitter € 12.000 en voor de overige bestuursleden € 10.000 per lid.

Contactgegevens

Stichting Administratiekantoor Heijmans
Heijmans N.V.
T.a.v. mevrouw mr. N. Schaeffer
Graafsebaan 65
5248 JT Rosmalen
e-mail: nschaeffer@heijmans.nl

16.7.2 Stichting Preferente Aandelen Heijmans

Stichting Preferente Aandelen Heijmans (hierna te noemen 'de Stichting') is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71 lid 1 sub c van de Wet op het financieel toezicht.

Zoals beschreven in haar statuten van 10 oktober 2018 heeft de Stichting tot doel:

- Het behartigen van de belangen van Heijmans N.V. (de Vennootschap) en die van de onderneming die door de Vennootschap en de met de Vennootschap in een groep verbonden vennootschappen in stand worden gehouden, op zodanige wijze dat de belangen van de Vennootschap en die van de onderneming en van alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden die de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit en/of de strategie van de Vennootschap en die ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn;
- De Stichting tracht haar doel te bereiken door onder meer het verwerven en beheren van aandelen, in het bijzonder preferente aandelen, in het kapitaal van de Vennootschap en door het uitoefenen – al dan niet in een gerechtelijke procedure – van rechten die haar zijn toegekend krachtens de wet, statuten of overeenkomst; en
- De Stichting vermag de door haar verworven aandelen te vervreemden, te verpanden, mits daarbij het aan de desbetreffende aandelen verbonden stemrecht niet overgaat op de pandhouder, of anderszins te bezwaren, met dien verstande dat zij voor het vervreemden van aandelen goedkeuring behoeft van de Vennootschap.

De Stichting heeft het recht (calloptie) om preferente aandelen in het kapitaal van Heijmans N.V. te nemen tot een maximum van (nagenoeg) 100% van het nominaal bedrag van het geplaatste kapitaal aan gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B.

Aan de Stichting is in 2008 het recht van enquête verleend.

Tijdens de bestuursvergadering op 3 april 2019 is de heer A. Westerlaken afgetreden conform het rooster van aftreden, hij was niet herbenoembaar. In genoemde vergadering heeft het bestuur de heer B. van der Veer benoemd tot bestuurder van de Stichting voor een periode van vier jaar.

Het bestuur van de Stichting bestaat uit:

Prof. mr. S.C.J.J. Kortmann
Dr. F.J.G.M. Cremers
B. van der Veer

16.7.3 Verslaggevingssystematiek

Scope

Heijmans richt zich met haar activiteiten op Nederland en rapporteert kengetallen voor deze activiteiten.

Combinatieprojecten zijn, tenzij specifiek vermeld, niet meegenomen in de niet-financiële informatie van het jaarverslag, met uitzondering van het thema veiligheid, waar de definities van VCA gevolgd worden.

Informatievergaring en verificatie

Gedurende het jaar vindt regulier overleg plaats tussen de betrokkenen die dit verslag inhoud en vorm geven. In oktober heeft een kick-off plaatsgevonden waarin ervaringen van voorgaand jaar, doelen en ambities met elkaar gedeeld zijn. Hier zijn afspraken gemaakt omtrent inhoud, ambitie en planning. Dit vormt de basis voor het onderliggende verslag. De gebruikte gegevens zijn afkomstig uit de diverse administraties, systemen en databases in de organisatie van Heijmans, waaronder een aantal managementsystemen en daaruit voortvloeiende registraties over operationele processen. Voorbeelden zijn Workday als het gaat om HRM-gerelateerde aspecten, energiemanagementsystemen, maar ook bijvoorbeeld SMILE-software als het gaat over bijvoorbeeld kwaliteitsinformatie en IRES voor de ongevalsstatistiek. Daarnaast is informatie opgenomen uit de ERP-systemen en is informatie afkomstig van toeleveranciers, zoals die van het wagenpark, de houtleverende bedrijven en van afval- en energiebedrijven. De milieuverslaglegging van de asfaltcentrales wordt ook extern geverifieerd. De gegevens worden aan het bevoegd gezag overlegd.

Ten slotte zijn gegevens afkomstig uit de gecertificeerde managementsystemen ISO 14001, ISO 9001 en VCA en SKAO. Hoewel Heijmans diverse procedures geïmplementeerd heeft voor de melding van incidenten en er ook daadwerkelijk meldingen zijn ontvangen van incidenten kan Heijmans er niet zeker van zijn dat alle voorgekomen incidenten zijn gemeld.

Verslaggevingssystematiek

De duurzaamheidsinformatie is opgesteld in overeenstemming met de Global Reporting Initiative (GRI Standards, optie Core). Ook is het GRI-supplement voor de Bouwsector toegepast. Waar mogelijk sluit Heijmans aan bij de terminologie zoals gebruikt in ISO 26000 en het Integrated Reporting Framework van de International Integrated Reporting Council. Dit verslag heeft betrekking op de verslagleggingsperiode 01-01-2019 tot en met 31-12-2019.

Voor de rapportages rondom de CO₂-emissie is het Greenhouse Gas Protocol gebruikt. Heijmans heeft Ernst & Young Accountants LLP de opdracht verstrekt voor limited assurance. Het door hen afgegeven assurancerapport is toegevoegd aan dit verslag.

16.7.4 Overzicht prestatie-indicatoren

Kritische Prestatie Indicator	Concrete doelen	Materieel thema	SDG	Kwalitatief / kwantitatief	Score 2018	Doelstelling 2019	Score 2019	Doelstelling 2020, en verder
VERBETEREN								
Financieel								
Omzet (x mld.)	-	11	8	Kwantitatief	1,6		1,6	-
Orderportefeuille (x mld.)	-	11	8	Kwantitatief	2,0		2,1	-
Onderliggende EBITDA (x mln.)	-	11	8	Kwantitatief	43		54	-
Solvabiliteit	-	11	8	Kwantitatief	25%		25%	-
Veiligheid								
Aantal ongevallen: totaal incl. onderaannemers	1, 2	1,4	12	Kwantitatief	87	< 65	84	-20%
Aantal dodelijke ongevallen	1, 2	1,4	12	Kwantitatief	0	0	1	0
Ongevalsincidentie (IF cijfer)	1, 2	4	12	Kwantitatief	3,9	< 2,5	3,3	-
Risicobeheersing & procesverbetering								
Opgeleverde woningen met nul restpunten	-	16, 19	8	Kwantitatief	55%	100%	37%	100%
Klantwaardering Rijkswaterstaat	-	16	8	Kwantitatief	8,0	>8,5	7,5	>8,5
Klantwaardering ProRail	-	16	8	Kwantitatief	7,3	>8,5	7,9	>8,5
Klantwaardering Particuliere woningbouw via SKB	-	16	8	Kwantitatief	7,1	>7,5	7,1	7,5
Inkoopspend aan onderaannemers met geldig VCA-certificaat	-	6, 12, 15, 19	8	Kwantitatief	97%	100%	99,9%	100%
Inkoopspend voorkeursleveranciers	-	6, 19	8	Kwantitatief	54%	50%	53%	
Privacy en cybersecurity	-	17, 19	8	Kwalitatief				
Implementatie GRIP	3	19	8	Kwalitatief				
Implementatie LEAN	4	19	8	Kwalitatief				
Kwaliteit van organisatie								
Personeelsverloop (%) op eigen verzoek	5	8	8	Kwantitatief	nvt		5,4%	
Totaal ziekteverzuim	6	4	8	Kwantitatief	4,9%	<4,0%	4,4%	<4,0%
Leidinggevenden deelgenomen aan leertraject over leiderschap	7	10, 13	8	Kwalitatief				
Opleidingskosten (x mln.)	-	8, 10	8	Kwantitatief			2,8	
Medewerkersbetrokkenheid	8	13, 18	8	Kwalitatief				

Toelichting/definitie	Bronnen/ verwijzing
Opbrengsten uit de realisatie van projecten (naar rato van de voortgang van de projecten) en verkoop van goederen (met name woningen en gronden) van de voortgezette activiteiten.	Jaarrekening
Het totaal van het nog niet uitgevoerde deel van het onderhanden werk en de nog in uitvoering te nemen reeds verworven projecten per balansdatum.	Finance & control
De onderliggende EBITDA is het operationeel resultaat vóór afschrijvingen inclusief EBITDA joint ventures, exclusief afwaarderingen vastgoed, reorganisatiekosten, boekresultaten op de verkoop van entiteiten en overige niet operationele resultaten die door de groep als bijzonder worden aangemerkt.	Jaarrekening
Garantievermogen (eigen vermogen plus cumulatief preferente financierings aandelen) ten opzichte van balanstotaal.	Jaarrekening
Alle ongevallen op Heijmans projecten volgens VCA definities.	IRES
Alle dodelijke ongevallen die op Heijmans-projecten plaatsvinden (inclusief onderaannemers).	IRES
IF: aantal ongevallen met verzuim van min. 1 dag per miljoen gewerkte uren volgens definities VCA. Alleen ongevallen die binnen 24 uur worden gemeld.	IRES
Percentage van het totaal aantal aan particulieren opgeleverde woningen met nul restpunten in het rapportagejaar.	SMILE
Uitvoeringsperformance van Q3 2019 (gewogen gemiddelde) gerapporteerd door RWS.	RWS
Uitvoeringsperformance van Q3 2019 (gewogen gemiddelde) gerapporteerd door ProRail.	ProRail
Score door particuliere woningbezitters ingevuld op website SKB van de opgeleverde woningen in het betreffende jaar.	Stichting Klantgericht Bouwen (SKB)/ BouwNu.nl
Percentage van totale inkoopspend aan onderaannemers met een geldig VCA-certificaat.	IRES rapportage
Percentage van inkoopspend voorkeursleveranciers in 2019 waarbij de categorie non-procurement niet wordt meegenomen.	Esize, SAP/ERP
	10.2.1 Digitalisering
	10.1.2 Risicobeheersing en procesverbetering
	10.1.2 Risicobeheersing en procesverbetering
Aantal verzuimdagen t.o.v. het aantal beschikbare kalenderdagen. Richtlijnen Arbodienst voor meting verzuimpercentages.	Verzuimregistratie ASC
	10.1.3 Kwaliteit van organisatie
Opleidingskosten conform registratie Heijmans Academie.	10.1.3 Kwaliteit van organisatie

Kritische Prestatie Indicator	Concrete doelen	Materieel thema	SDG	Kwalitatief / kwantitatief	Score 2018	Doelstelling 2019	Score 2019	Doelstelling 2020, en verder
VERSLIMMEN								
Uitgaven aan innovatie (x mln.)	-	9	8	Kwantitatief	3,0		5,8	
Digitalisering								
BIM: opgaves met een digitale tweeling	9	9	8	Kwalitatief				
Nieuwe datagedreven diensten succesvol in de markt gezet	10	9	8	Kwalitatief				
Maaktechnologie								
Opgeleverde conceptwoningen	11	9	8	Kwantitatief	821		738	
Nieuwe initiatieven m.b.t. maaktechnologie toegepast in projecten	11	9	8	Kwalitatief				
Conceptueel gebouwd	11	9	9, 11	Kwalitatief				
VERDUURZAMEN								
Energie								
Absolute CO ₂ -emissies scope 1+2	12	4, 14	7	Kwantitatief	53.781	10% reductie t.o.v. 2016 in 2020	45.543	100% reductie in 2023
EPC van opgeleverde woningen	13	2	7	Kwantitatief	nvt	nvt	0,4	
Energieneutrale projecten (Infra)	13	2	7	Kwalitatief				
Materialen								
Totale hoeveelheid restmateriaal	-	5	12	Kwantitatief	20.819		22.500	
Scheiding restmateriaal bouwplaats	-	5	12	Kwantitatief	70%	70%	75%	75%
Hergebruik restmateriaal na afvoer	-	5	12	Kwantitatief	91%	90%	90%	90%
Inkoopspend bij voorkeursleveranciers met raamcontract met getekende duurzaamheidsverklaring	-	6, 12, 15, 19	12	Kwantitatief	96%	100%	97,6%	100%
Nieuw gestarte aanbiddingen met LCA-score (%)	14	5	12	Kwalitatief				
Verpakkingen herbruikbaar of recyclebaar	15	5	12	Kwalitatief				
CPG-score GGB woningen - (1-10)	16	5	12	Kwalitatief				
Asfalt-recycling	17	5	12	Kwalitatief				
Beton-recycling	17	5	12	Kwalitatief				
Ruimte								
Nieuwe gebiedsontwikkelingen met Greenlabel A (%)	18	3, 4, 20	11	Kwalitatief				
Verbetering plaatselijke biodiversiteit, klimaatadaptatie en veiligheid	19	3, 4, 20	11	Kwalitatief				
Showcases super gezonde leefomgeving (Leusden, Vlaardingen en Feyenoord City)	20	3, 4, 20	11	Kwalitatief				
Overig								
Score transparantie benchmark	-	7	-	Kwantitatief	19		12	

Toelichting/definitie		Bronnen/ verwijzing
	Uitgaven aan innovatie voor concern en bedrijfsstromen in mln EUR.	Finance & control
		10.2.1 Digitalisering
		10.2.1 Digitalisering
		10.2.2 Maaktechnologie
		10.2.2 Maaktechnologie
	Totale CO ₂ -uitstoot Scope 1+2. SKAO CO ₂ -prestatieladder, GHG protocol.	Diverse administraties bedrijfsstromen, SAP
	EPC van de opgeleverde woningen in 2019.	SAP en EPC rekentool
		10.3.1 Energie
	ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting tonnen.	Optelling van gegevens afval-dienstverleners
	ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting tonnen.	Optelling van gegevens afval-dienstverleners
	Duurzaam hergebruik wordt gedefinieerd als hergebruik als grondstof of voor opwekking van groene energie. Op basis van afvalprofiel Renewi; incl. hoeveelheden Sita en overige vuilverwerkers. Op basis van tonnage. Gestort afval plus grijze stroom uitgezonderd.	Optelling van gegevens afval-dienstverleners
	Percentage van totale inkoopspend aan voorkeursleveranciers met een raamcontract, met een getekende duurzaamheidsverklaring.	Esize, SAP/ERP
		10.3.2 Materialen
		10.3.2 Materialen
		10.3.2 Materialen
		10.3.2 Materialen
		10.3.2 Materialen
		10.3.3 Ruimte
		10.3.3 Ruimte
		10.3.3 Ruimte
	Plaats in de ranking van de transparantie benchmark van het Ministerie van EZ.	Website Ministerie

Toelichting KPI-tabel:

- De totale hoeveelheid restmateriaal is een materieel aspect en wordt derhalve gerapporteerd in het jaarverslag. Het koppelen van concrete verminderingdoelstellingen is de afgelopen jaren niet mogelijk gebleken vanwege de grote afhankelijkheid van de aard van het aanbod van opdrachten (inclusief of exclusief sloop). Door activiteiten op gebied van LEAN ontwerpen en circulair bouwen wordt al wel in de ontwerpfase gestuurd op het minimaliseren van het afval en hoogwaardig verwerken van de reststromen. Ook wordt actief gestuurd op het verminderen van de hoeveelheid verpakkingsmaterialen.
- Als definitie voor resultaat is vanaf 2019 EBITDA gehanteerd.
- Veiligheid: het IF-cijfer 2019 is inclusief combinatieprojecten naar rato berekend.
- CO₂-meting: om de CO₂-uitstoot te meten en rapporteren gebruikt Heijmans de verdeling in scopes van het Green House Gas (GHG) protocol. Scope 1 betreft de uitstoot veroorzaakt door brandstoffen die wij zelf inkopen en verbruiken (voornamelijk gas, benzine en diesel). Scope 2 omvat CO₂-uitstoot als gevolg van het elektriciteitsverbruik (deze CO₂ stoten wij niet zelf uit maar de elektriciteitsmaatschappij) en zakelijk verkeer. In scope 3 (wordt niet gerapporteerd in dit jaarverslag) wordt CO₂-uitstoot van woon-werkverkeer en openbaar vervoer berekend (wel relevant voor SKAO).
- CO₂-meting: Heijmans past de conversiefactoren afkomstig van de website www.CO2emissiefactoren.nl toe. In de rapportagesystematiek die Heijmans hanteert, worden deze eens in de vier jaar geactualiseerd. In 2017 heeft deze actualisatie plaatsgevonden. In dit jaarverslag zijn deze geactualiseerde conversiefactoren doorgevoerd voor de CO₂-getallen vanaf 2017. De vergelijkende cijfers van 2016 zijn niet aangepast vanwege niet-materiële verschillen.
- CO₂-meting: in 2019 is gebleken dat een deel van de energie op projecten buiten de reguliere registraties om is afgenomen. Aangezien het geen materiële afwijking betreft ten opzichte van het totale energieverbruik, is er geen correctie op de cijfers over 2018 toegepast.
- In de sub-administratie van de EPC-score is als proxy voor de uitkomst 0,4 meegenomen, hetgeen in de dagelijkse praktijk kan leiden tot kleine afwijkingen ten opzichte van de werkelijke berekende EPC-score. Inherent aan het hanteren van de EPC-score is dat deze altijd gelijk of lager is aan de op dit moment wettelijke vereiste norm van 0,4.

16.7.5 GRI Standards: general disclosures

GRI Content Index Heijmans – Core			
SRS	Disclosure	Reference	Remark
GRI 102: GENERAL DISCLOSURES 2016			
1. Organizational profile			
102-1	Name of the organization	Titelpagina	
102-2	Activities, brands, products, and services	Profiel	
102-3	Location of the organization's headquarters	Voorwoord	
102-4	Number of countries operating	Profiel	
102-5	Nature of ownership and legal form	Corporate Governance Het aandeel Heijmans	
102-6	Markets served	Profiel	
102-7	Scale of the reporting organization	Profiel Personeelsaantallen Financiële resultaten	
102-8	Information on employees and other workers	Kwaliteit van de organisatie Verlaggevingssystematiek	Verdere uitsplitsingen worden op dit moment gezien als een te groot detailniveau in relatie tot materialiteit.
102-9	Supply chain	Profiel Strategie	
102-10	Significant changes to the organization and its supply chain	Profiel Financiële resultaten	
102-11	Precautionary Principle or approach	Risicomanagement	
102-12	External initiatives	Verlaggevingssystematiek Mensenrechten	
102-13	Memberships of associations	Samenwerkingsverbanden	
2. Strategy			
102-14	Statement from senior decision-maker	Voorwoord	
3. Ethics and integrity			
102-16	Values, principles, standards, and norms of behavior	Open bedrijfscultuur	
4. Governance			
102-18	Governance structure	Borgen en operationaliseren Corporate governance	
5. Stakeholder Engagement			
102-40	List of stakeholder groups	Profiel In gesprek met stakeholders	
102-41	Collective bargaining agreements	Kwaliteit van organisatie	
102-42	Identifying and selecting stakeholders	In gesprek met stakeholders	
102-43	Approach to stakeholder engagement	Profiel In gesprek met stakeholders	
102-44	Key topics and concerns raised	Profiel Materiële onderwerpen In gesprek met stakeholders	
6. Reporting practice			
102-45	Entities included in the consolidated financial statements	Jaarrekening Verlaggevingssystematiek	
102-46	Defining report content and topic Boundaries	Verlaggevingssystematiek Management Approach overzicht	
102-47	List of material topics	Materiële onderwerpen	
102-48	Restatements of information		Er hebben geen significante herformuleringen plaatsgevonden.
102-49	Changes in reporting	Materiële onderwerpen	
102-50	Reporting period	Verlaggevingssystematiek	
102-51	Date of most recent report		Maart 2019
102-52	Reporting cycle	Verlaggevingssystematiek	
102-53	Contact point for questions regarding the report	Colofon	
102-54	Claims of reporting in accordance with the GRI Standards	Verlaggevingssystematiek	
102-55	GRI content index	Management Approach overzicht GRI Standards: general disclosures GRI Standards: specific disclosures	
102-56	External assurance	Verlaggevingssystematiek Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	

Heijmans houdt voor dit overzicht de brontekst in het Engels aan.

16.7.6 Management Approach overzicht

In dit Management Approach overzicht worden de belangrijkste zeven geclusterde materiële thema's, aangevuld met drie voor Heijmans belangrijke thema's, beschreven. Voor het materiële thema klimaatbestendig bouwen is nog geen specifieke KPI ontwikkeld.

Materieel onderwerp	Toelichting materieel onderwerp	Scope en beperkingen	Beheersing van processen	Evaluatie van processen
Veilig werken	Het hebben van een veilige werkomgeving is een van de speerpunten van beleid bij Heijmans. Vanuit de stakeholdergroep zijn medewerkers van primair belang. Bovendien zijn veel bouwactiviteiten in hun aard potentieel gevaarlijk door de grote massa en vele werktuigen.	Heijmans werkt uitsluitend in Nederland waardoor de Nederlandse wetgeving op gebied van arbo leidend is voor het creëren van een veilige en gezonde werkomgeving. Daarnaast spelen de onderaannemers met hun eigen verantwoordelijkheid op het gebied van veiligheid een belangrijke rol op de bouwplaatsen.	Binnen Heijmans worden medewerkers opgeleid volgens de VCA-methodiek. Daarnaast wordt ook van de onderaannemers verwacht dat ze VCA of een gelijkwaardig certificaat bezitten. Ook worden er op bouwplaatsen allerlei fysieke maatregelen genomen om de veiligheid te bevorderen. Tenslotte heeft Heijmans een semi-interne arbodienst (ASC).	Evaluatie is een onderdeel van de VCA-systematiek. Ook worden verschillende indicatoren gemeten door de specifieke organisatie van Kwaliteit & Veiligheid. KPI's zijn onder meer het aantal ongevallen, het hebben van een VCA-certificaat bij onderaannemer en de IF.
Energie neutrale oplossingen bouwen	De kerncompetentie van Heijmans is het ontwerpen en bouwen van objecten in de gebouwde omgeving (woningen, utilitaire werken, infratechnische werken etc.). Heijmans kan een bijdrage leveren aan de energietransitie door kennis en kunde in te zetten om deze objecten energieneutraal te laten opereren.	Omdat Heijmans niet altijd de ontwerpverantwoordelijkheid heeft, is het vaak afhankelijk van de uitvraag en ambities van de opdrachtgevers. Daarnaast zijn niet alle objecten op het gebied van energie vergelijkbaar (een huis produceert de meeste energie als het gereed is, een weg als deze gebouwd wordt).	Voor de verschillende objecten zijn er in wet- en regelgeving methoden ontwikkeld om de energieprestaties te meten. Heijmans heeft een gecertificeerd systeem om de eigen emissie te beheersen en te verbeteren (SKAO en ISO 14001).	De evaluatie van processen is integraal onderdeel van de eerder genoemde managementsystemen van SKAO en ISO 14001. Daarnaast is de evaluatie van de prestatie ook vaak verwerkt in de opleverdocumenten in het kader van wet- en regelgeving.
Veilige en gezonde omgeving	Heijmans houdt rekening met de verdere verstedelijking door bij de bouw het verkeer en buurten veilig en gezond in te richten. Ook spelen deze thema's in de eigen werkomgeving een rol.	Er zijn verschillende KPI's die linken aan dit materiële thema. Van veiligheidscijfers tot ziekteverzuimcijfers en meer extern gerichte KPI's zoals CO2-emissies en gebiedsgerichte duurzaamheidslabels.	De ambities zijn vaak onderdeel van het reguliere proces van uitwerking van het Programma van Eisen en daarmee beheerst via de processen in het managementsysteem.	Als het ambities uit het PVE zijn, vindt externe evaluatie en toetsing meestal plaats door de opdrachtgevers na realisatie van het project. De evaluatie van de meer intern gerichte KPI's zijn reeds beschreven bij de andere meer specifieke thema's, zoals veilig werken.
Circulair bouwen	Heijmans verkleint de milieu-impact van materiaalstromen door te bouwen met herbruikbare materialen en afval zoveel mogelijk te minimaliseren of optimaal te hergebruiken.	Materialen zijn onderhevig aan innovatie. Functionele eisen (sterkte, draagkracht) zijn vaak beperkende factoren. Ook de afzetmogelijkheden van afval kunnen beperkend werken.	Er zijn afspraken gemaakt over scheiding van materialen op de bouwplaatsen en met verwerkers over de manier waarop verwerking plaatsvindt. Monitoring vindt maandelijks plaats.	Evaluatie vindt plaats in het kader van het ISO 90001/14001 gecertificeerde managementsysteem, maar ook naar aanleiding van rapportages naar de werkvloer.
Co-creëren met ketenpartners	Heijmans organiseert bouwprojecten samen met partners in de keten om van elkaar te leren en processen te optimaliseren.	Er is een sterke sturing op het samenwerken met voorkeursleveranciers.	Evaluatie van leveranciers vindt plaats in het kader van de inkoopgesprekken en wordt ondersteund door een geautomatiseerd beoordelingssysteem.	In de managementsystemen maakt de beoordeling van ketenpartners onderdeel uit van de projectevaluaties en ook levert het beoordelingssysteem hiervoor data aan.

Materieel onderwerp	Toelichting materieel onderwerp	Scope en beperkingen	Beheersing van processen	Evaluatie van processen
Transparante communicatie	Een bedrijf als Heijmans heeft door haar omvang en activiteiten een impact op de maatschappelijke ontwikkelingen (bijvoorbeeld bouwen van voorzieningen) en heeft intern en extern daardoor veel stakeholders waar transparant mee gecommuniceerd moet worden.	Om transparant te kunnen zijn, gebruikt Heijmans vele communicatiekanalen en spitst die toe op de doelgroepen en stakeholders. Belangrijke kanalen zijn onder meer intranet, de Heijmans internetpagina en het jaarverslag.	De communicatieafdeling speelt een centrale rol om te adviseren en ondersteunen bij de keuzes rondom de communicatie. Omdat Heijmans beursgenoteerd is, zorgt de financiële afdeling er samen met de secretaris van de vennootschap voor dat ook alle verplichte communicatie tijdig naar buiten gebracht wordt.	Heijmans heeft diverse externe toezichthouders die toezien op accurate informatievoorziening. Daarnaast wordt bij stakeholdersessies en in dialoog met bijvoorbeeld verschillende belanghebbers (klanten, OR) getoetst of de informatievoorziening adequaat is.
Financieel gezond zijn	Door stakeholders is aangegeven dat het leveren van een goede prijs/kwaliteit-verhouding van essentieel belang is. Daarmee wordt ook economische waarde toegevoegd, hetgeen zorgt voor werkgelegenheid en continuïteit.	Scope is de Nederlandse markt waarbij Heijmans vaak afhankelijk is van openbare aanbestedingen voor het verkrijgen van werken. Verder zijn veel activiteiten ingekaderd door wet- en regelgeving.	In het jaarverslag van Heijmans wordt uitgebreid gerapporteerd over de financiële waarden en de beheersingsprocessen die binnen Heijmans zijn ingericht op het gebied van economische prestaties.	Beoordeling door interne controle, externe accountantscontrole, jaarverslaggeving en rapportage aan AVA.
Reduceren eigen CO2-emissies	Heijmans neemt maatregelen om de CO2-footprint van de eigen bedrijfsvoering zoveel mogelijk te verkleinen.	Bij de maatregelen om de CO2-emissies te verkleinen ligt de focus op scope 1 en 2. Wel worden acties ondernomen om scope 3 te beïnvloeden, bijvoorbeeld door duurzaam inkoopbeleid.	Vanuit opdrachtgevers en de overheid is er een wens om te verduurzamen. Dit uit zich in doelstellingen ten aanzien van de eigen bedrijfsvoering en ketenpartners.	Evaluatie vindt plaats in het kader van het ISO 90001/14001 gecertificeerde managementsysteem.
Klantgerichte dienstverlening	De stakeholdergroep klanten is uiteraard cruciaal voor Heijmans. In gesprekken wordt aangegeven dat het leveren van toegevoegde waarde voor een goede prijs en klanttevredenheid zorgt.	Heijmans heeft grotendeels Nederlandse opdrachtgevers en hun gebruikers bevinden zich vrijwel uitsluitend in Nederland. Heijmans verwerft projecten meestal via aanbestedingen waardoor het ontwerp en de klantspecificaties al van tevoren zijn vastgesteld.	Klanttevredenheid wordt op verschillende manieren gemeten binnen Heijmans, maar er is geen eenduidig totaalcijfer beschikbaar. Onderdelen die er voor zorgen dat klanttevredenheid in beeld is zijn de projectevaluaties, klanttevredenheidsmetingen bij woningbouw en opleverpunten.	In het kader van de ISO 9001 kwaliteits-managementsystemen zijn mechanismen voor evaluatie geïmplementeerd. Metingen zijn zeer divers per bedrijfs onderdeel. Voor de KPI's in dit verslag worden Infra en Woningbouw gerapporteerd.

16.7.7 GRI Standards: specific disclosures

GRI Content Index Heijmans – Core		
SRS	Disclosure	Reference
Topic Specific Standards		
Financieel gezond zijn (GRI 201: ECONOMIC PERFORMANCE 2016)		
201-1	Direct economic value generated or distributed	Financiële resultaten Jaarrekening
201-3	Coverage of the organization's defined benefit plan obligations	Energie Overzicht prestatie-indicatoren
Reduceren eigen CO₂-emissies (GRI 305: EMISSIONS 2016)		
305-1	Direct greenhouse gas (GHG) emissions (Scope 1)	Energie Overzicht prestatie-indicatoren
305-2	Energy indirect greenhouse gas (GHG) emissions (Scope 2)	Energie Overzicht prestatie-indicatoren
Circulair bouwen (GRI 306: EFFLUENTS AND WASTE 2016)		
306-2	Waste by type and disposal method	Materialen Overzicht prestatie-indicatoren
Veilig werken (GRI 403: OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY 2016)		
403-2	Type of injury and rates of injury, occupational diseases, lost days, and absenteeism, and total number of work-related fatalities	Veiligheid Overzicht prestatie-indicatoren
Trainen en ontwikkelen van medewerkers		
Heijmans 1a	Trainingsprogramma's	Kwaliteit van de organisatie
Heijmans 1b	Opleidingskosten	Overzicht prestatie-indicatoren
Veilige en gezonde omgeving		
Heijmans 2a	Aantal verkochte woningen	Financiële resultaten
Heijmans 2b	Aantal opgeleverde woningen met nul restpunten	Overzicht prestatie-indicatoren
Co-creëren met ketenpartners		
Heijmans 3	Inkoopspend voorkeursleveranciers	Overzicht prestatie-indicatoren
Klantgerichte dienstverlening		
Heijmans 4a	Klantwaardering Rijkswaterstaat	Overzicht prestatie-indicatoren
Heijmans 4b	Klantwaardering ProRail	Overzicht prestatie-indicatoren
Heijmans 4c	Klantwaardering Particuliere woningbouw via SKB	Overzicht prestatie-indicatoren

Heijmans houdt voor dit overzicht de brontekst in het Engels aan.

16.7.8 EU Directive Non-Financial Information and Diversity information reference table

Topic	Subtopic	Included (yes/no)	
Business model		Yes	Profiel en Waardecreatiemodel
Relevant social and personnel matters (e.g. HR, safety etc.)	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Waardecreatiemodel en Strategie
	The outcome of those policies.	Yes	Niet financiële resultaten
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Risicomanagement
	How risks are managed.	Yes	Risicomanagement
	Non-financial key performance indicators.	Yes	Strategie en Overzicht prestatie-indicatoren
Relevant Environmental matters (e.g. climate-related impacts)	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Strategie
	The outcome of those policies.	Yes	Strategie
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Risicomanagement en Strategie
	How risks are managed.	Yes	Risicomanagement en Strategie
	Non-financial key performance indicators.	Yes	Strategie en Overzicht prestatie-indicatoren
Relevant matters with respect for human rights (e.g. labour protection)	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Strategie en Mensenrechten
	The outcome of those policies.	Yes	Strategie en Mensenrechten
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Strategie en Mensenrechten en Risicomanagement
	How risks are managed.	Yes	Strategie en Mensenrechten en Risicomanagement
	Non-financial key performance indicators.	Yes	Strategie en Mensenrechten en Risicomanagement
Relevant matters with respect to anti-corruption and bribery	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Corporate Governance en Gedrag integriteit en dilemma's
	anti-corruption and bribery	Yes	Corporate Governance en Gedrag integriteit en dilemma's
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Corporate Governance en Gedrag integriteit en dilemma's
	How risks are managed.	Yes	Corporate Governance en Gedrag integriteit en dilemma's
	Non-financial key performance indicators.	No	Corporate Governance en Gedrag integriteit en dilemma's
Insight into the diversity (executive board and the supervisory board)	A description of the policies pursued.	Yes	Strategie en directe verwijzing naar de Corporate Governance Verklaring 2017 op de website van Heijmans
	Insight into the diversity (executive board and the supervisory board)	Yes	Strategie en directe verwijzing naar de Corporate Governance Verklaring 2017 op de website van Heijmans
	Description of how the policy is implemented	Yes	Strategie
	Results of the diversity policy	Yes	Strategie

16.7.9 SDG's

Een overzicht van alle 17 SDG's




De top SDG's voor Heijmans in volgorde van belangrijkheid:

1. SDG 9. Industrie, innovatie en infrastructuur
2. SDG 12. Verantwoorde consumptie en productie
3. SDG 8. Waardig werk en economische groei
4. SDG 11. Duurzame steden en gemeenschappen
5. SDG 7. Betaalbare en duurzame energie



Top-5 SDG's



 7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY		
Verzekert toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen		
#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
7.2	Tegen 2030 in aanzienlijke mate het aandeel hernieuwbare energie in de globale energiemix verhogen.	<p>Heijmans draagt bij aan het verhogen van het aandeel hernieuwbare energie door duurzame energiebronnen in woningen aan te brengen, energieopwekkende woningen te bouwen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nul op de meter woningen • Zonnepanelen • Circulaire/duurzame woningen
7.3	Tegen 2030 de globale snelheid van verbetering in energie-efficiëntie verdubbelen.	<p>Heijmans draagt bij aan de verbetering van energie-efficiëntie door te streven naar geen verspilling van energie in welke vorm dan ook en op wijkniveau mee te werken aan duurzame efficiëntere energie-oplossingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Energiegrids/lokale oplossingen • Energie-efficiënte woningen

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH


Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
8.2	Tot meer economische productiviteit komen door diversificatie, technologische modernisatie en innovatie, ook door de klemtoon te leggen op sectoren met hoge toegevoegde waarde en arbeidsintensieve sectoren.	Heijmans zorgt voor economische productiviteit in de bouw door haar activiteiten en door een voorbeeld te stellen als het gaat om innovatie, digitalisering en technologische modernisatie. <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisering • Industrialisering • Maaktechnologie
8.8	De arbeidsrechten beschermen en veilige en gezonde werkomgevingen bevorderen voor alle werknemers, met inbegrip van migrantenarbeiders, in het bijzonder vrouwelijke migranten en zij die zich in preciaire werkomstandigheden bevinden.	Heijmans zorgt voor veilige en gezonde werkomgevingen voor werknemers, onderaannemers en andere partners. Ook biedt Heijmans een inspirerende en motiverende werkplek die medewerkers betrokken houdt. <ul style="list-style-type: none"> • Veiligheid • Training en ontwikkeling van medewerkers • Betrokkenheid van medewerkers

9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE


Bouw veerkrachtige infrastructuur, bevorder inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleer innovatie

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
9.1	Ontwikkelen van kwalitatieve, betrouwbare, duurzame en veerkrachtige infrastructuur, met inbegrip van regionale en grensoverschrijdende infrastructuur, ter ondersteuning van de economische ontwikkeling en het menselijk welzijn, met klemtoon op een betaalbare en billijke toegang voor iedereen.	Heijmans ontwikkelt infrastructuur die kwalitatief, betrouwbaar, duurzaam en veerkrachtig is.
9.4	Tegen 2030 de infrastructuur moderniseren en industrieën aanpassen om hen duurzaam te maken, waarbij de focus ligt op een grotere doeltreffendheid bij het gebruik van hulpbronnen en van schonere en milieuvriendelijke technologieën en industriële processen, waarbij alle landen de nodige actie ondernemen volgens hun eigen respectieve mogelijkheden.	Heijmans speelt een rol als 'regisseur van de bouwketen' in het moderniseren en verduurzamen van infrastructuur. <ul style="list-style-type: none"> • Circulair bouwen • Ketenpartner • Milieuvriendelijke technologieën



Maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
11.1	Tegen 2030 voor iedereen toegang voorzien tot adequate, veilige en betaalbare huisvesting en basisdiensten, en sloppenwijken verbeteren.	<p>Heijmans bouwt aan adequate, veilige en betaalbare huisvesting door verschillende woonvormen te ontwikkelen en de beschikbaarheid van woningen in Nederland te vergroten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voldoende woningen • Kwaliteit woningen • Betaalbaarheid woningen • Conceptueel bouwen
11.3	Tegen 2030 inclusieve en duurzame stadsontwikkeling en capaciteit opbouwen voor participatieve, geïntegreerde en duurzame planning en beheer van menselijke nederzettingen in alle landen.	<p>Heijmans ontwikkelt duurzame (stads)gebieden met aandacht voor de behoeften van de eindgebruikers en trends en ontwikkelingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit leefomgeving • Verstedelijking • Circulariteit woningen • Lokale energienetwerken • Klimaatadaptatie en biodiversiteit



Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
12.2	Tegen 2030 het duurzame beheer en het efficiënte gebruik van natuurlijke hulpbronnen realiseren.	<p>In haar eigen bedrijfsvoering en in de keten levert Heijmans een bijdrage aan het duurzame beheer en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duurzame inkoop van natuurlijke hulpbronnen • CO₂-emissies reduceren • Efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen in de producten/diensten die Heijmans levert
12.5	Tegen 2030 de afvalproductie aanzienlijk beperken via preventie, vermindering, recyclage en hergebruik.	<p>Heijmans beperkt haar eigen afvalproductie via preventie, vermindering, recyclage en hergebruik.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scheiding van restmaterialen op de bouwplaats • Hergebruik van restmaterialen na afvoer • Verpakkingen hergebruiken

16.7.10 Mensenrechten

Bedrijven kunnen door hun activiteiten de mensenrechten in Nederland en de rest van de wereld direct en indirect beïnvloeden. Heijmans onderschrijft de algemene uitgangspunten van de zogenaamde Guiding Principles inzake bedrijven en mensenrechten zoals bekrachtigd in VN-resolutie 17/4 van 16 juni 2011 met daarin beschreven de bijzondere rol van bedrijven om alle toepasselijke wetgeving na te leven, de mensenrechten te respecteren en te voorzien in passende, effectieve maatregelen bij inbreuken op rechten en plichten. Heijmans beseft dat ook positieve beïnvloeding mogelijk is door bijvoorbeeld de totstandkoming van goede CAO's, de inkoop van duurzame materialen en samenwerking met partners die zich eveneens aan dezelfde uitgangspunten houden.

Voor een groot deel komen de aspecten die bij Heijmans spelen op het gebied van mensenrechten voor in de gehele bouwbranche. Een belangrijke risicobeperkende factor is dat Heijmans geen bouwactiviteiten verricht in het buitenland. Wel staat de supply chain bloot aan dergelijke risico's.

Als er over mensenrechten wordt gesproken gaat het vaak over schendingen, terwijl veel onderwerpen die met het thema te maken hebben dagelijks onder de aandacht zijn van het management en standaard onderdeel uitmaken van het Veiligheids-, HR- en inkoopbeleid. Hierbij gaat het dan om zaken als het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, vrijheid van vereniging (vakbonden), het toepassen van eerlijke en gelijke beloning en het rekening houden met duurzaamheidsaspecten bij inkoop. Heijmans kent daarnaast de zogenaamde 'K&V van Heijmans'. Deze houdings- en gedragsregels zijn gebaseerd op een aantal grondbeginselen van de mensenrechten en maken integraal onderdeel uit van de arbeidsovereenkomsten van alle Heijmans-medewerkers.

Heijmans onderschrijft, mede door het tekenen van enkele Green Deals, verschillende internationale kaders rondom mensenrechten, zoals de ILO-richtlijnen, OESO-richtlijnen en de eerder genoemde Guiding Principles. Daarnaast zijn er diverse meldingsmechanismen en is een klokkenluidersregeling ingericht.

Ketenverantwoordelijkheid en inkopen vergen een inhoudelijke analyse van de risico's die samenhangen met de ingekochte producten en een discussie met stakeholders over de reikwijdte en de diepgang van de monitoring. Toeleveranciers en onderaannemers worden bij deze dialoog betrokken. Onderdeel van Heijmans' duurzame inkoopbeleid is selectie van leveranciers

(voorkeursleveranciersbeleid) en accountmanagement om toe te zien op naleving van de inkoopafspraken. Ook de implementatie van de door Heijmans genomen acties als gevolg van de WAS (Wet Aanpak Schijnconstructies) speelt hierbij een rol. Op deze wijze neemt Heijmans haar verantwoordelijkheid in de gehele keten.

16.7.11 Fiscaal beleid

Inleiding

Heijmans geeft hierna een toelichting op haar fiscale beleid. Heijmans is van mening dat transparantie met betrekking tot de fiscale positie en een juiste toepassing van fiscale wet- en regelgeving past bij de binnen Heijmans van toepassing zijnde gedragsregels.

De raad van bestuur beschouwt belastingen (dat wil zeggen alle belastingen waarmee we te maken hebben binnen Heijmans) als een belangrijk onderwerp voor zowel Heijmans als haar stakeholders en is van mening dat een consistente en verantwoordelijke benadering van alle relevante Fiscale Zaken onderdeel is van verantwoord ondernemen. Op basis van het groepsbeleid goedgekeurd door de raad van bestuur is de afdeling Fiscale Zaken verantwoordelijk voor het uitvoeren en uitdragen van het fiscale beleid binnen de organisatie. De afdeling Fiscale Zaken heeft hiervoor regelmatig contact met andere afdelingen binnen de organisatie (zoals het Shared Service Center, afdeling inkoop, afdeling HR, Wagenparkbeheer). De afdeling Fiscale Zaken definieert de fiscale strategie en het bijbehorende fiscale beleid en adviseert en ondersteunt de raad van bestuur op fiscaal gebied.

Het fiscale beleid van Heijmans is verwoord in de binnen Heijmans van toepassing zijnde fiscale richtlijnen. De fiscale richtlijnen zijn onderdeel van het accounting manual dat voor iedere medewerker betrokken bij de toepassing van fiscale wet en regelgeving digitaal beschikbaar is. De afdeling Fiscale Zaken draagt het fiscale beleid binnen Heijmans uit en informeert de betrokken medewerkers omtrent nieuwe wet- en regelgeving. Om een juiste toepassing van fiscale wet- en regelgeving te waarborgen en toezicht te houden op het fiscale beleid, worden er door de afdeling Fiscale Zaken (al dan niet met behulp van externe partijen) periodiek audits uitgevoerd. Daarnaast verzorgt de afdeling Fiscale Zaken indien nodig en/of wenselijk cursussen voor de betrokken medewerkers.

De afdeling Fiscale Zaken informeert de audit commissie twee keer per jaar over de gehele fiscale positie van Heijmans en overige fiscaal relevante zaken.

Relatie met de belastingautoriteiten

Heijmans is van oordeel dat transparantie een onderdeel vormt van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit houdt in dat Heijmans altijd transparant is tegenover de belastingautoriteiten en altijd alle feiten duidelijk en volledig met de belastingautoriteiten deelt. Dit geldt ook voor de beoogde fiscale uitkomst bij mogelijke discussiepunten.

In het kader van horizontaal toezicht heeft Heijmans in Nederland een convenant met de Belastingdienst gesloten. Horizontaal toezicht betekent een gelijkwaardige samenwerking tussen de Belastingdienst en Heijmans, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en een zeer transparante communicatie. Deze uitgangspunten worden vastgelegd in een convenant. De Belastingdienst gaat een dergelijk convenant alleen aan als de onderneming een goed functionerend Tax Control Framework heeft, of dit op korte termijn in samenwerking met de Belastingdienst wil realiseren. Dit betekent dat de onderneming haar fiscale positie en fiscale risico's goed in de greep heeft en dat de directie van de onderneming daar ook waarde aan hecht. Uit hoofde van het horizontaal toezicht vindt er meerdere malen per jaar overleg plaats tussen Heijmans en de Belastingdienst.

Fiscale planning

In nationale belastingwetten, internationale verdragen en bekende jurisprudentie is vastgelegd welke opbrengsten belast zijn en welke kosten aftrekbaar. Een individuele belastingplichtige heeft daar geen keuze in. Heijmans geeft hoge prioriteit aan de naleving van wet- en regelgeving en past bij haar bedrijfsvoering deze regels in alle redelijkheid toe. Heijmans wil agressieve en/of fiscaal gedreven transacties vermijden en kiest ervoor om niet de grenzen van het toelaatbare op te zoeken. Een redelijke toepassing van wet, regelgeving en jurisprudentie heeft uitdrukkelijk niet als doel het kunstmatig verlagen van de effectieve belastingdruk.

Een term als 'redelijke wetstoepassing' is natuurlijk altijd vatbaar voor discussies. Wat de een als redelijk ervaart, gaat volgens de ander nog niet ver genoeg. Heijmans zal bij het maken van een definitieve fiscale keuze bij mogelijke discussiepunten altijd rekening houden met de geldende wet- en regelgeving en bestaande jurisprudentie en indien nodig vooraf in overleg treden met de Belastingdienst.

Heijmans is regelmatig betrokken bij samenwerkingsverbanden en bij complexe projecten die kunnen leiden tot complexe financiële transacties. Deze projecten en/of

transacties zijn soms lastig te doorgronden en afhankelijk van hoe bepaalde feiten worden geïnterpreteerd kunnen de fiscale gevolgen voor de betrokken partijen bijzonder groot zijn. Heijmans hanteert bij deze projecten of transacties het beleid dat zij altijd handelt in lijn met het doel en strekking van geldende fiscale wetgeving. Dit houdt dus in dat bij deze projecten en/of transacties bepaalde, door de wet bedoelde, fiscale voordelen worden behaald. Heijmans zal echter niet meewerken aan transacties waarvan belastingbesparingen die in strijd zijn met fiscale regelgeving, het doel zijn.

Beleid ten aanzien van opdrachtgevers en/of onderaannemers

Heijmans is van mening dat haar opdrachtgevers en/of onderaannemers zelf verantwoordelijk zijn voor hun fiscale beslissingen. Zij verwacht wel dat haar opdrachtgevers en/of onderaannemers integer zijn. Heijmans zal nooit bewust meewerken aan het opzetten van fiscale structuren die in strijd zijn met het doel en strekking van de wet om zo belastingbesparing te realiseren.

Hoe staat Heijmans in de discussie over het belastingbeleid van multinationals

Heijmans is niet operationeel actief in ontwikkelingslanden en/of landen met gunstige belastingtarieven. Heijmans heeft derhalve geen fiscale structuren via ontwikkelingslanden en/of landen met gunstige belastingtarieven die leiden tot een lagere belastingafdracht.

Er is in toenemende mate publieke aandacht voor zowel het nationale als internationale belastingbeleid van multinationals. Multinationals zoeken met zogenaamde fiscale planning de grenzen van wet- en regelgeving op. Via verschillende structuren sluizen ze hun winsten naar landen met gunstige belastingtarieven en dat gebeurt allemaal op een legale manier. In de media is ondanks de legaliteit van dit soort constructies toch een maatschappelijk debat ontstaan over de taxplanning van multinationals. Dit heeft geleid tot diverse wetgevingsinitiatieven op zowel nationaal als internationaal niveau.

Heijmans onderkent het belang van een open en constructieve discussie over belastingethiek. De huidige wet- en regelgeving en algemeen geldende en aanvaarde principes van internationaal belastingrecht moeten daarbij het uitgangspunt vormen. Heijmans is van mening dat een transparante communicatie, oog voor de bedoeling van de wetgever en een consistente toepassing van het huidige fiscale beleid de basis moeten zijn voor deze maatschappelijke discussie.

Op incidentele basis worden er met de Belastingdienst vaststellingsovereenkomsten getekend om vooraf zekerheid te verkrijgen over bepaalde specifieke posities. Heijmans heeft echter geen langlopende rulings gesloten met de Belastingdienst over het alloceren van bepaalde inkomsten en/of kosten.

Bovendien heeft Heijmans geen gekunstelde of abnormale constructies om de effectieve belastingdruk te verlagen en/of belastingen te ontwijken. Tevens maakt Heijmans geen gebruik van zogenaamde belastingparadijzen met als doel de belastingdruk binnen de groep kunstmatig te verlagen. Gezien het vorenstaande beschouwt Heijmans haar fiscale risicobereidheid als matig.

Belastingdruk (winstbelastingen)

De belastingdruk zoals vermeld in de jaarrekeningen van Heijmans hebben alleen betrekking op winstbelastingen, waaronder de Nederlandse vennootschapsbelasting. Het nominale belastingtarief in Nederland is (in 2019) 25%. In het eerste half jaar van 2017 heeft Heijmans de operationele activiteiten in België en Duitsland verkocht. De resterende entiteiten in Duitsland en België betreffen zogenaamde slapende entiteiten waarin nauwelijks winsten worden behaald. De in de jaarrekening genoemde winstbelastingen hebben dan ook nagenoeg in zijn geheel betrekking op Nederlandse winstbelasting.

Fiscale winsten resulteren in het betalen van winstbelastingen. Fiscale verliezen hebben, indien wordt voldaan aan bepaalde voorwaarden, ook een waarde. Deze verliezen kunnen worden afgezet tegen fiscale winsten uit andere jaren. Fiscale verliezen kunnen dus, onder bepaalde voorwaarden, leiden tot een activum. Dit activum komt in principe op de balans van Heijmans te staan. Heijmans heeft te maken met zulke verliezen uit eerdere jaren die kunnen worden afgezet tegen toekomstige winsten.

Toelichting vennootschapsbelasting

De jaarrekening van Heijmans wordt opgesteld volgens IFRS. Er zijn echter veel verschillen tussen de waarderingsgrondslagen volgens IFRS en lokale belastingregels die gelden om het fiscale resultaat te berekenen. De verschillen tussen de verschillende grondslagen zijn uiteraard van grote invloed op de door Heijmans verschuldigde winstbelastingen.

Deze regels zijn veelal voorgeschreven en het is dus niet mogelijk voor een belastingplichtige om hier een keuze in te maken. Zo zijn volgens lokale fiscale wetgeving

bepaalde inkomsten vrijgesteld. Daarnaast zijn er ook bedrijfslasten die fiscaal gezien niet in aftrek kunnen worden gebracht. Heijmans streeft naar transparantie en geeft derhalve in de jaarrekening een uitgebreide toelichting op haar belastingpositie.

De winst in de jaarrekening van Heijmans heeft betrekking op alle activiteiten van de groep (dus ook de buitenlandse activiteiten). Heijmans doet in alle landen waar zij is gevestigd aangifte voor de winstbelastingen. De fiscale beleidsuitgangspunten zijn in al deze landen gelijk.

Dit betekent dat er geen direct verband is tussen de vennootschapsbelasting die Heijmans in Nederland betaalt en het groepsresultaat zoals verantwoord in de jaarrekening.

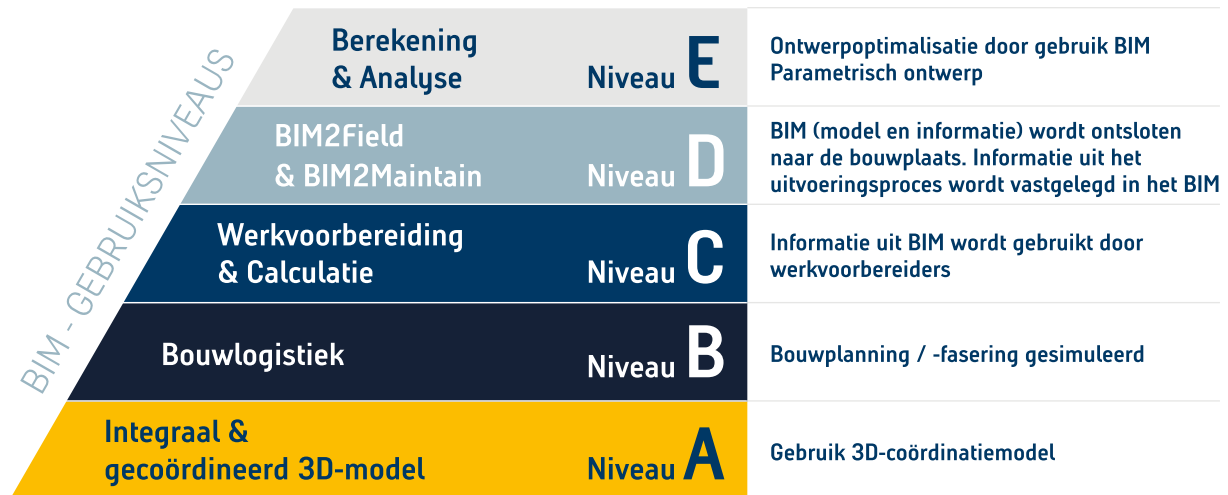
Andere belastingen

De effectieve belastingdruk zoals opgenomen in de jaarrekening heeft alleen betrekking op winstbelastingen. Naast winstbelastingen betaalt Heijmans ook nog andere belastingen zoals loonheffing, overdrachtsbelasting, omzetbelasting, assurantiebelaastingen en diverse gemeentelijke heffingen.

Heijmans verricht nagenoeg geen voor de omzetbelasting belasting vrijgestelde prestaties. Dit betekent dat vrijwel alle in rekening gebrachte voorbelasting kan worden verrekend met de door Heijmans af te dragen omzetbelasting. De niet te verrekenen omzetbelasting is daardoor zeer gering.

16.7.12 Heijmans BIM-ladder

Heijmans heeft vijf niveaus gedefinieerd met betrekking tot de toepassing van het Bouw Informatie Model:



Per niveau zijn er vijf sterren te behalen. Deze maken concreet welke BIM-activiteit of -output geleverd moet worden, passend bij het gewenste ambitieniveau.

Ambitieniveau A

- 1e ster: 3D-Model aanwezig van alle (of minimaal vier) ontwerpende disciplines tot en met DO-fase (geometrie)
- 2e ster: Integraal Model aanwezig van alle ontwerpende disciplines tot en met UO-fase met informatie volgens BIM-specificaties
- 3e ster: Minimaal drie productiemodellen zijn aanwezig
- 4e ster: Gebruik Common Data Environment (CDE)
- 5e ster: Ieder afzonderlijk object heeft een eigenaar

Ambitieniveau B

- 1e ster: Bouwplaatsontwerp is onderdeel van het Integraal Model
- 2e ster: (Een deel van) de bouwfaserings wordt gesimuleerd
- 3e ster: (Een deel van) het uitvoeringsproces wordt gesimuleerd
- 4e ster: Informatie voor logistieke processen is afkomstig uit het Integraal Model en/of de CDE
- 5e ster: Gebruik van scenario-analyses voor optimalisatie van het uitvoeringsproces

Ambitieniveau C

- 1e ster: Hoeveelheden worden geautomatiseerd uit het Integraal Model gehaald voor calculatie en/of inkoop
- 2e ster: Informatie uit het Integraal Model wordt gebruikt voor werkvoorbereiding
- 3e ster: Het Integraal Model wordt verrijkt met informatie vanuit werkvoorbereiding

4e ster: Het Integraal Model bevat minimaal vier productiemodellen

5e ster: Assetinformatie is afkomstig uit het Integraal Model

Ambitieniveau D

- 1e ster: Het Integraal Model en (eventueel) aanwezige extracten zijn beschikbaar op de bouwplaats via Mobile Devices
- 2e ster: Toepassen van Digitaal Keuren
- 3e ster: Uitvoering legt As-Built informatie (geometrisch en objecteigenschappen) vast in Integraal Model
- 4e ster: (Semi-)automatisch monitoren door middel van bijvoorbeeld laserscan/beeldmateriaal
- 5e ster: Uitvoeringsinformatie wordt taakgericht gegenereerd uit het Integraal Model

Ambitieniveau E

- 1e ster: Eisen zijn geverifieerd middels het Integraal Model
- 2e ster: Toepassen van ontwerpberekeningen of simulatie vanuit het 3D-model
- 3e ster: 3D-modellen zijn parametrisch tot stand gekomen (minimaal drie onderdelen)
- 4e ster: Minimaal twee externe informatiebronnen betreffende de gebruiksfase van het systeem (bijvoorbeeld een gebouw, tunnel, object etc.) zijn gekoppeld met objecten in het Integraal Model
- 5e ster: Digital Twin 2.0; het integraal model is onderdeel van een allesomvattend informatiesysteem dat informatie-uitwisseling en gebouwbesturing aanstuurt

16.7.13 Begrippenlijst

BENG-normering

Normering die criteria stelt aan de energieprestaties van een gebouw en deze tot uitdrukking brengt aan de hand van drie indicatoren: energiebehoefte, primair energiegebruik en aandeel hernieuwbare energie.

BeSense

Intelligent systeem dat op basis van sensortechnologie inzicht geeft in de bezetting, benutting en comfort van de werkomgeving, waarmee slim en efficiënt gebouwbeheer mogelijk wordt.

Big Six

De zes meest voorkomende oorzaken van ongevallen bij Heijmans: struikelen, vallen, vallende voorwerpen, stoten tegen dingen die uitsteken, klem raken en geraakt worden door rondvliegende deeltjes.

Bikescout

Sensorbased systeem, geïntegreerd in de weg, dat automobilisten attent maakt op naderend en kruisend fietsverkeer.

Bouw Informatie Model (BIM)

Een centraal, digitaal platform waar alle relevante informatie gedurende het bouwproces bij elkaar komt en dat door alle betrokken partijen wordt gebruikt om tot eenduidige interpretatie te komen en het bouwproces in goede banen te leiden. Dit leidt tot een digitaal (3D) model van wat gerealiseerd gaat worden.

Carbon Disclosure Project (CDP)

De CDP is een in het Verenigd Koninkrijk gevestigde organisatie die bedrijven en steden ondersteunt bij het openbaar maken van de milieu-impact van grote bedrijven. De CDP wil milieurapportage en risicobeheer tot standaard verheffen en stimuleert inzicht en actie voor een duurzame economie.

CO₂-emissies

Uitstoot aan CO₂ (koolstofdioxide), gemeten over een bepaalde periode.

CMR-stoffen

Carcinogene (kankerverwekkende), mutagene (dna beschadigende) en reprotoxische (schadelijk voor voortplanting of het nageslacht) stoffen.

Custodians

Financiële partijen die aandelen bewaren.

DevOps

Samentrekking van 'Development' en 'Operations': het samenbrengen van (software)ontwikkeling en (software) operaties.

ERP

ERP heeft tot doel de productiviteit van organisaties te maximaliseren, kosten te beheersen en optimaal te voldoen aan klantwensen. In een ERP-systeem komen alle bedrijfsprocessen samen.

Generieke Poortinstructie (GPI)

Een uniforme veiligheidsinstructie die iedereen volgt die op een bouwplaats komt: per 1 april 2019 verplicht voor alle bouwplaatsen in Nederland.

GO!

Verbeterprogramma gericht op 'Geen Ongevallen' en daarmee het verbeteren van de veiligheid en het veiligheidsbewustzijn in de organisatie.

Green deal

Afspraken tussen organisaties, overheden en burgers om zo ruimte te bieden aan vernieuwende initiatieven om de transitie naar een duurzame economie te versnellen.

Greenlabel-score

Score op gebied van duurzaamheid en natuurwaarden die NL Greenlabel, initiatief van groenpionier Lodewijk Hoekstra en gericht op het stimuleren van een duurzame leefomgeving, na toetsing toekent aan wijken of gebieden.

Greenhouse Gas Protocol

Protocol geïnitieerd door het World Business Council for Sustainable Development en het World Resources Institute samen met een aantal NGO's, waaronder het WWF en een aantal bedrijven, waaronder Shell. Met als doel procedures en handleidingen voor het berekenen en rapporteren van broeikasgassen.

GRIP

Intern verbeterprogramma waarin 'geen verrassingen in projecten' centraal staat, dat is gericht op project- en risicobeheersing en het vergroten van de voorspelbaarheid van projecten.

Heijmans Huismerk

Conceptwoning met een hoge mate van standaardisatie, bedoeld voor de huurmarkt, in opdracht van corporaties en beleggers. De vervaardiging verloopt voor een groot deel via een geïndustrialiseerd proces. Op de bouwplaats zelf worden prefab geproduceerde elementen bij elkaar gebracht.

Heijmans ONE

Verplaatsbare eenpersoonswoning voor specifieke doelgroepen die in de huidige woningmarkt tussen wal en schip vallen, zoals starters, spoedzoekers en statushouders.

Heijmans Wenswonen

Conceptwoningen waarin de voordelen van standaardisatie en betaalbaarheid worden gecombineerd met ruime keuzemogelijkheden. Bedoeld als koopwoning voor de particuliere woonconsument. De vervaardiging verloopt voor een groot deel via een geïndustrialiseerd proces. Op de bouwplaats zelf worden prefab geproduceerde elementen bij elkaar gebracht.

Inkoopspend

De jaarlijkse uitgaven aan leveranciers.

Integrated Reporting Framework

Samenvattende rapportage waarin organisaties aangeven hoe zij duurzaam opereren en hoe strategie, governance, prestaties en vooruitzichten (maatschappelijke) waarde opleveren voor kortere en langere termijn.

Kernwaarden- en cultuurprogramma IK!

Intern programma dat stuurt op het actief uitdragen van en het verankeren van kernwaarden en gedrag. De kernwaarden eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerking staan daarbij centraal.

Ketenintegratie

Samenwerking binnen en tussen de opeenvolgende schakels binnen een organisatie of bedrijfskolom, van leveranciers tot aan de klant.

Klimaatadaptief

Klimaatadaptatie gaat de effecten van klimaatverandering tegen en kan een bijdrage leveren aan een klimaatbestendig Nederland. De adaptatie is mogelijk door het aanleggen van klimaatbuffers.

KPI

Kritieke prestatie-indicatoren, afgekort KPI's, zijn variabelen om prestaties van ondernemingen te analyseren.

LCA-score

Score die tot uitdrukking brengt wat de invloed van producten en menselijke activiteiten is op het milieu. LCA staat voor Life Cycle Assessment en is een methode die de hele levenscyclus van een product of activiteit bekijkt, van winning van grondstoffen tot en met afvalverwerking.

LEAN

LEAN is een bedrijfskundige methodiek die gericht is op efficiënter werken. Met de toepassing van de LEAN methode wordt vooral een flexibele werkwijze ontwikkeld waarbij de klantenvraag centraal staat en verspilling zoveel mogelijk geëlimineerd wordt.

Natuurinclusief bouwen

Natuurinclusief bouwen is een aanpak, op maat voor het gebied waar gebouwd wordt, om het invullen van de bouwopgave te combineren met het versterken van de natuur. Met als doel een gezonde, toekomstbestendige leefomgeving voor mens en dier.

PAS

Programma Aanpak Stikstof: het programma dat de overheid in 2015 introduceerde en dat ruimte bood om in Natura2000-gebieden toch bouwvergunningen af te geven.

PFAS

Poly- en perfluoralkylstoffen: verzamelnaam voor meer dan 6.000 stoffen waarin onder andere een combinatie van fluorverbindingen en alkylgroepen voorkomen.

PMC's

Product Markt Combinaties.

Procurement

Procurement is het proces van het vinden, het overeenkomen van voorwaarden en het verwerven van goederen, diensten of werken van een externe partij.

PV-cellen

Een fotovoltaïsche cel, ook wel PV-cel genoemd, is een zonnecel die licht omzet in elektriciteit.

Revolving credit facility

Dit betreft een bankterm voor de afspraken over een consumptieve kredietvorm waarbij de leensom gedurende de looptijd telkens weer geheel of gedeeltelijk kan worden opgenomen. Over het openstaande saldo van het krediet wordt rente in rekening gebracht.

Richtlijn Combinaties

Intern document dat Heijmans heeft opgesteld om heldere kaders, uitgangspunten, werkmethode en rapportagelijnen vast te leggen voor het werken in combinaties. Daarmee worden projecten bedoeld die Heijmans uitvoert in een samenwerkingsverband met partners.

Roadshow

Een serie presentaties waarin een bedrijf een toelichting geeft op de financieel-economische en strategische aspecten van hun onderneming met het doel de bekendheid van de aandelen in dat bedrijf te vergroten en zodoende de koers te steunen.

SDG's

Sustainable Development Goals (SDG's): 17 duurzame ontwikkelingsdoelen met 169 subdoelen, geformuleerd door de Verenigde Naties, die een einde moeten maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering in 2030. Deze doelen vormen de internationale agenda voor overheden, bedrijven, NGO's en kennisinstellingen.

SlimWonen

Huisbesturingssysteem waarmee de bewoner de mogelijkheid heeft zijn woning te besturen en te monitoren. Bediening verloopt draadloos en met behulp van een app, waarmee hij de diverse functies in huis kan instellen en volgen, van verlichting en verwarming tot beveiliging.

Solar Highways

Naam van een innovatief geluidsscherm langs de weg waarin zonnecellen zijn geïntegreerd. Het scherm combineert het voorkomen van geluidshinder voor omwonenden met het opwekken van zonne-energie, zonder extra ruimte in te nemen.

SpeakUp-systeem

Een procedure met bijbehorend systeem om anoniem meldingen over misstanden in het bedrijf te kunnen doen per telefoon of online via een website. De procedure en het systeem lopen via een externe, onafhankelijke en hierin gespecialiseerde partij die Heijmans hiervoor heeft ingeschakeld.

Toolbox-meeting

Een toolbox-meeting is een bijeenkomst waarbij een onderwerp wordt behandeld dat betrekking heeft op veiligheid, gezondheid of milieu.

Value hill

Een model om te bepalen waar een bedrijf zich bevindt in de circulaire economie en kansen voor circulaire business modellen te structureren, om zo strategie te kunnen ontwikkelen.

Verslimmen

Het toepassen van intelligente technologie die het mogelijk maakt gebouwen en gebieden data te laten genereren waarop gestuurd en beheerd kan worden.

Waardecreatiemodel

Schematische, gevisualiseerde weergave van de manier waarop een bedrijf waarde creëert voor zijn stakeholders en de samenleving. Het model geeft inzicht in kapitaalstromen, bedrijfsmodel, concrete resultaten als output en de impact en waarde die op een breder vlak wordt gecreëerd voor de samenleving.

16.7.14 Afkortingen

ACM	Autoriteit Consument & Markt	IF	Injury Frequency
AFM	Autoriteit Financiële Markten	IFRS	International Financial Reporting Standards
Arbo	Arbeidsomstandigheden (wet)	IL&T	Inspectie Leefomgeving en Transport
AscX	Amsterdam Small Cap Index	ILO	International Labour Organization
AVA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	ISO	Internationale Organisatie voor Standaardisatie
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	IT	Informatietechnologie
BCC	Business Concept Center	JADS	Jheronimus Academy of Data Science
BIM	Bouw Informatie Model	KPI	Kritieke prestatie indicator
BTW	Belasting Toegevoegde Waarde	NEPROM	Nederlandse Vereniging van Projectontwikkeling Maatschappijen
CEO	Chief Executive Officer	NGO	Niet-gouvernementele organisatie
CDE	Common Data Environment	NYSE	New York Stock Exchange
CFO	Chief Financial Officer	OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
CHRO	Chief Human Resources Officer	PAS	Programma Aanpak Stikstof
CMR	Carcinogene, mutagene en reprotoxische stoffen	PFAS	Poly- en perfluoralkylstoffen
CO ₂	Koolstofdioxide	PPS	Publiek Private Samenwerking
COSO	ERM Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Riskmanagement	RvB	raad van bestuur
CPG	CirculariteitsPrestatie Gebouw	RWS	Rijkswaterstaat
CRO	Chief Risk Officer	SAP	Systems, Applications and Products for data processing
DZOAB	Duurzaam Zeer Open Asfalt Beton	SDG's	Sustainable Development Goals
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes	Stichting AK	Stichting Administratie Kantoor
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	SBIB	Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid
EIB	Economisch Instituut voor de Bouw	SKAO	Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen
EMA	Europees Geneesmiddelen Agentschap	SKB	Stichting Klantgericht Bouwen
EPC	Energie Prestatie Coëfficiënt	SUP	Status Update Projecten
ERP	Enterprise Resource Planning	UAV	Uniforme Administratieve Voorwaarden
FSC	Forest Stewardship Council	UAV-GC	Uniforme Administratieve Voorwaarden Geïntegreerde Contracten
GHG	Greenhouse Gas Protocol	VCA	Veiligheid, gezondheid en milieu checklist aannemers
GO!	Geen Ongevallen!	ViA	Veiligheid in Aanbesteding
GPI	Generieke Poortinstructie	Was	Wet aanpak schijnconstructies
GRC	Governance-Risico-Compliance	Wav	Wet arbeid vreemdelingen
GRI	Global Reporting Initiative	Wkb	Wet kwaliteitsborging
GCVB	Governance Code Veiligheid in de Bouw	Wmz	Wet melding zeggenschap
HBO	Hoger beroepsonderwijs	ZOAB	Zeer Open Asfalt Beton
HRM	Human Resource Management		
ICT	Informatie- en communicatietechnologie		

Colofon

Het jaarverslag 2019 van Heijmans N.V. is te vinden op de website van Heijmans, www.heijmans.nl

Contactpersonen:

Marieke Swinkels-Verstappen (mswinkelsverstappen@heijmans.nl)

Robert Koolen (rkoolen@heijmans.nl)

Publicatiedatum: 20 februari 2020

This annual report is also published in English. In case of differences between the Dutch and the English version, the first shall prevail.