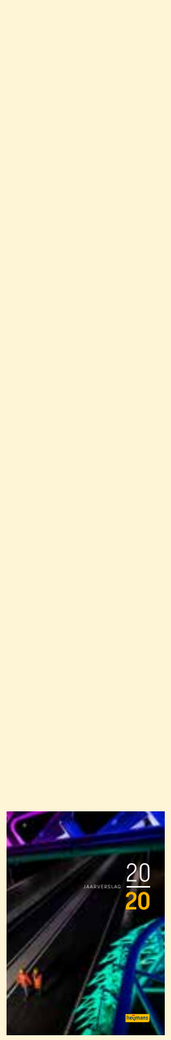
JAARVERSLAG 20/20

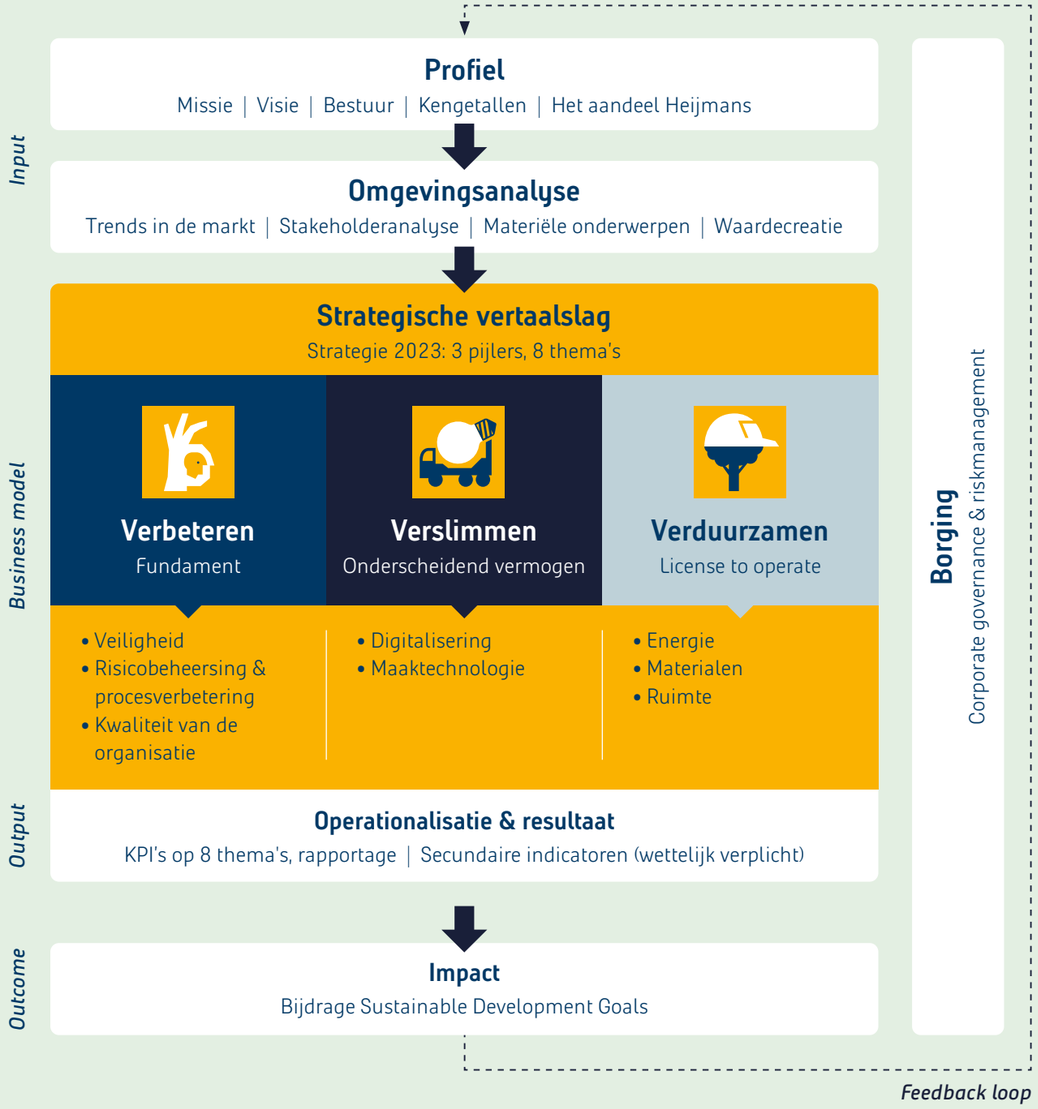
heijmans



Het is een van de drukste busroutes in Eindhoven: de Montgomerylaan. Om problemen op de kruising op te lossen, is deze ongelijkvloers gemaakt, mét een lichtkunstwerk als landmark. Ontwerper Frank Tjepkema ontwikkelde samen met Signify en Heijmans 'De Zwerm', bestaande uit 700 oplichtende 'vogels' die meereizen met de gebruikers.

Versterking Lauwersmeerdijk, Friesland

HEIJMANS IN ÉÉN OOGOPSLAG



INHOUDSOPGAVE

1. **Voorwoord** 06
2. **Profiel Heijmans** 12
3. **Het bestuur** 16
4. **Kengetallen** 20
5. **Het aandeel Heijmans** 26
6. **Sectorontwikkelingen en trends** 34
7. **In gesprek met stakeholders** 42
8. **Materiële onderwerpen** 48
9. **Waardecreatie** 54
10. **Strategie** 58
    - 10.1 Verbeteren 59
    - 10.2 Verslimmen 71
    - 10.3 Verduurzamen 74
11. **Jaaroverzicht per bedrijfsstroom** 82
12. **Financiële resultaten** 96
13. **Sustainable Development Goals** 110
14. **Corporate Governance** 114
    - 14.1 Verslag van de Raad van Commissarissen 114
    - 14.2 Corporate governance 122
    - 14.3 Gedrag en integriteit 125
    - 14.4 Risicomanagement 128
15. **Jaarrekening** 139
16. **Bijlagen** 222
    - 16.1 Resultaatbestemming 223
    - 16.2 Bestuurdersverklaring 224
    - 16.3 Risicomatrix 225
    - 16.4 Controleverklaring 233
    - 16.5 Assuranceverklaring 240
    - 16.6 Bezoldigingsverslag 243
    - 16.7 Overige bijlagen 251
        - *16.7.1 Stichting Administratiekantoor* 251
        - *16.7.2 Stichting Preferente Aandelen* 254
        - *16.7.3 Verslaggevingssystematiek* 255
        - *16.7.4 Overzicht prestatie-indicatoren* 256
        - *16.7.5 GRI Standards: general disclosures* 261
        - *16.7.6 Management Approach overzicht* 262
        - *16.7.7 GRI Standards: specific disclosures* 264
        - *16.7.8 EU Directive* 265
        - *16.7.9 Sustainable Development Goals* 266
        - *16.7.10 Mensenrechten* 270
        - *16.7.11 Fiscaal beleid* 270
        - *16.7.12 Heijmans BIM-ladder* 273
        - *16.7.13 Heijmans bold statements* 274
        - *16.7.14 Overzicht juridische structuur* *274*
        - *16.7.15 Begrippenlijst* 275
        - *16.7.15 Afkortingen* 277

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

Het jaar 2020 werd overschaduwd door de coronapandemie. Ook Heijmans werd geraakt. Met name in Brabant had corona in de eerste maanden een grote impact. Collega's die ziek werden, collega's die dierbaren verloren en een collega die overleed; dat maakte grote indruk op de hele organisatie. Vanwege de grote onzekerheid in de beginfase hebben we uit voorzorg besloten de uitkering van het dividend in te trekken. Een pijnlijke beslissing omdat we het voornemen hadden voor het eerst sinds 2013 weer dividend uit te keren. Maar onze mensen en organisatie toonden grote veerkracht. In de omschakeling naar thuiswerken en bij het werk op projecten, waar dankzij het Protocol Samen Veilig Doorwerken in de Bouw de productie op gang gehouden werd. Doordat ons werk aangemerkt werd als vitaal beroep, konden wij door. Sommige projecten liepen wel vertraging op, maar dankzij de inzet van al onze medewerkers en de wendbaarheid van de organisatie vielen er geen projecten stil. Dat stelde ons in staat om ondanks Covid-19 en de aanhoudende stikstofproblematiek, ten opzichte van 2019 meer omzet te behalen en onze cashpositie en het eigen vermogen te versterken. Heijmans maakte in 2020 geen gebruik van steunmaatregelen van de overheid, zoals de NOW-regeling of mogelijkheid tot uitstel van belastingbetalingen. Wij zijn trots en tevreden dat we het jaar 2020 kunnen afsluiten met goede resultaten.

Het is geen vanzelfsprekendheid dat deze lijn zich voortzet, afhankelijk van hoe het gaat in Nederland. Stikstof blijft vooral zorgen voor vertraging bij tenders op de grote infraprojecten. De vertraging op de uitvoer van onze projecten blijft vooralsnog beperkt. Naar verwachting blijft naast stikstof, Covid-19 in 2021 als externe factor van invloed; het duurt nog wel even voordat we weer terug kunnen naar normaal. Corona vergt veel van de samenleving en dat merken we ook bij onze mensen.

Projecten zijn de laatste jaren meer en meer in control gekomen. Het aanstellen van een Chief Risk Office werpt zijn vruchten af en het risicobewustzijn in projectteams is fors toegenomen. De robuuste financiële prestaties van Heijmans dragen eraan bij dat Heijmans in de markt als een betrouwbare partner en gewilde werkgever wordt gezien.

Onze missie is het maken van een gezonde leefomgeving. Dat doen we door elke dag beter, slimmer en duurzamer te werken met het oog op de lange termijn.

Veiligheid

Veiligheid blijft een punt van aandacht. In 2020 was er een gelijk aantal ongevallen als het jaar ervoor. Daarbij mag worden aangetekend dat met 50 ongevallen in het eerste halfjaar en 35 in het tweede half jaar, we verwachten een draai te hebben gemaakt, mede dankzij ons veiligheidsbeleid. Het IF-cijfer steeg van 3,3 naar 3,7. Onze ambitie blijft 0 ongevallen en veiligheid blijft onze eerste prioriteit. Onze medewerkers kennen de afspraak: "We werken veilig of we werken niet" en inmiddels is de Veiligheidsladder in de hele organisatie ingebed. Alle bedrijfsonderdelen zitten op trede 3 en een groot deel van Infra al op trede 4. Op trede 4 wordt proactief over veiligheid gedacht en die stap moet de rest van de organisatie de komende jaren ook maken. Het GO! Kompas helpt in het gesprek met medewerkers om de kaders en de eigen rol helder te maken.

Wanneer veiligheid je grootste prioriteit heeft, is het extra pijnlijk als het echt mis gaat. Het ongeval in februari met de bouwkraan in Katendrecht had grote impact. De onzekerheid bij de kraanmachinist over het jongetje dat dagelijks naar hem zwaaide vanuit een erker en die hij na het ongeval niet meer zag, is onbeschrijfelijk. Gelukkig was er geen fysiek letsel, al was er wel veel materiele schade en had het een grote impact op de betrokkenen. Een heel ingrijpende situatie en een aantal mensen kon lange tijd hun eigen huis niet in. Met veel aandacht en energie hebben wij geprobeerd de omwonenden te helpen, te informeren en angst voor nieuwe calamiteiten weg te nemen.

Elkaar aanspreken

Heijmans staat voor een gezonde leefomgeving en een gezonde werkomgeving. Iedereen die bij ons werkt, moet zich veilig en geborgen voelen. We zien de hele maatschappij steeds individualistischer en harder worden, wat zich onder andere uit in pestgedrag en intolerantie. Daarvoor is binnen Heijmans geen plaats. We zijn resultaatgericht, maar samenwerken en vertrouwen stellen we centraal. Daarom is een open cultuur waarin je elkaar aanspreekt essentieel en daarop hebben we het afgelopen jaar extra aandacht gevestigd. Pas als we elkaar aanspreken, weten we wat er speelt en kunnen we dingen veranderen. In deze tijd waarbij we

elkaar veel minder zien, is het een grote uitdaging om het gevoel van samenwerken en samenzijn te behouden. Een van mijn grootste zorgen is dat we de sociale cohesie verliezen. In reactie op corona ontstonden snel nieuwe werkvormen, en met succes. Thuiswerken is voor velen al heel gewoon. De keerzijde is dat in online interactie veel nuance en lichaamstaal verloren gaat. Het is belangrijk ons daar bewust van te blijven. Ook naar de toekomst toe.

Ontwikkeling portefeuille

Onze missie is het maken van een gezonde leefomgeving. Dat doen we door elke dag beter, slimmer en duurzamer te werken met het oog op de lange termijn. Heijmans heeft de afgelopen jaren interne veranderingen doorgevoerd en scherpe keuzes gemaakt, waardoor het bedrijf er aan het begin van het jaar goed voor stond. Na een jaar hard werken, kijken we tevreden terug op de in 2020 behaalde prestaties.

Van Covid-19 ondervonden wij vooral hinder doordat materialen en arbeid afkomstig van buiten Nederland moeilijker beschikbaar waren en onze nauw op elkaar aansluitende logistieke processen onder druk kwamen te staan. De grootste impact zagen we bij de utilitaire projecten; de oplevering van project NACH (Rechtbank Amsterdam) is vertraagd en zal later dit jaar plaatsvinden. Toch zijn grote gevolgen voor Heijmans beperkt gebleven, op alle projecten kon worden doorgewerkt.

In januari 2021 vinden de eerste zittingen plaats van de rechtszaak tegen TenneT. Naar verwachting wordt er in 2021 uitspraak gedaan. Voor het project Zuidasdok is het contract ontbonden en door de opdrachtgevers besloten tot een andere insteek - het project zal in deelpakketten worden gesplitst. Dit moet leiden tot een betere beheersbaarheid en betere spreiding van risico's.

Tastbare realisatie strategie Heijmans

Ook nieuwe initiatieven kregen vorm. Eind 2020 opende Heijmans Hive. Dit is het Heijmans-innovatie centrum naast het hoofdkantoor in Rosmalen, waarin business developers, innovatie- en dataspecialisten uit de hele organisatie samenwerken om kennis te delen en met elkaar innovaties te versnellen. Ik durf te zeggen dat de termen innovatie, smart, natuurinclusief, klimaatadaptief en circulair binnen Heijmans dagelijks tot uiting komen. We pakken vanuit onze strategie een duidelijke voortrekkersrol in de verduurzaming van onze branche en anticiperen op nieuwe wetgeving rond stikstof en CO_2. Zo wordt het materieelpark verduurzaamd; daarbij zijn onze in het jaarverslag genoemde bold statements voor 2023 nog steeds leidend. We zoeken actief naar partners om samen ontwikkelingen te versnellen. Samen met BAM richtte Heijmans AsfaltNu op, om een volgende stap in de verduurzaming van asfalt vorm te geven.

Dit alles doen wij vanuit onze missie om te bouwen aan de gezonde leefomgeving. En ons werk wordt gewaardeerd. Zo viel het Fenix I-verzamelgebouw met appartementen, bedrijven en cultuur in Rotterdam, het afgelopen jaar volop in de prijzen. Een belangrijke ontwikkeling in onze positionering is ook dat wij steeds vroeger betrokken worden in de planvorming om te adviseren over gebiedsontwikkeling met oog voor natuur, mens en gezondheid. Op die wijze kunnen wij nog meer impact maken op onze missie: het creëren van een gezonde leefomgeving.

CFO en lid van de raad van bestuur Hans Janssen heeft aangekondigd Heijmans N.V. te gaan verlaten en na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders per 15 april 2021 terug te treden. Zowel de raad van commissarissen als ik betreuren het vertrek van Hans Janssen, maar respecteren zijn keuze. Wij bedanken Hans voor de prettige samenwerking en zijn bijdrage aan de ontwikkeling en versterking van Heijmans in de afgelopen ruim drie en half jaar. De raad van commissarissen is gestart met een proces om te komen tot de benoeming van een nieuwe financieel bestuurder.

Ik ben ongelofelijk trots op alle mensen in onze organisatie. Thuis en op de vele projecten in het hele land werd doorgewerkt, vaak onder lastige omstandigheden. Wij zien een enorme inzet en zijn daar dankbaar voor. Naar de toekomst toe zien we uitdagingen in de markt en de economie en het is ook nog niet duidelijk hoe snel we hersteld zullen zijn van Covid-19, maar onze bewezen veerkracht, wendbaarheid en een goed gevulde orderportefeuille stemmen ons optimistisch.

Ton Hillen
Voorzitter raad van bestuur Heijmans N.V.
19 februari 2021

De Zwerm, Eindhoven

2

Profiel Heijmans:

Makers van een gezonde leefomgeving

Heijmans richt zich op het maken van een gezonde leefomgeving. Bovendien wil Heijmans als toonaangevend bouwbedrijf een leidende rol pakken in de verduurzaming van de bouwsector.

Heijmans is een Nederlands bouw- en ontwikkelbedrijf uit Rosmalen, opgericht in 1923 door Jan Heijmans. In die periode was Heijmans al vernieuwend door als één van de eersten in Nederland te gaan werken met zogeheten bitumineuze wegverhardingen. In de naoorlogse wederopbouw groeide het bedrijf door het herstellen en aanleggen van wegen en vliegvelden. Sinds 1993 is Heijmans genoteerd aan de Amsterdamse Effectenbeurs. Heijmans is alleen actief op de Nederlandse markt. Daarom komen verreweg de meeste samenwerkingspartners uit Nederland. De markt voor grondstoffen en producten is een gecombineerde Nederlandse en Europese markt. Voor een klein deel van de basisgrondstoffen is er sprake van een wereldmarkt. De belangrijkste toeleveranciers zijn de onderaannemers (arbeid) en de leveranciers van bouwmaterialen. De belangrijkste afzetmarkten zijn particulieren (woningbouw), woningcorporaties, netwerkbedrijven, maar vooral (rijks)overheden. 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, duurzaam met energie omgaan, 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.

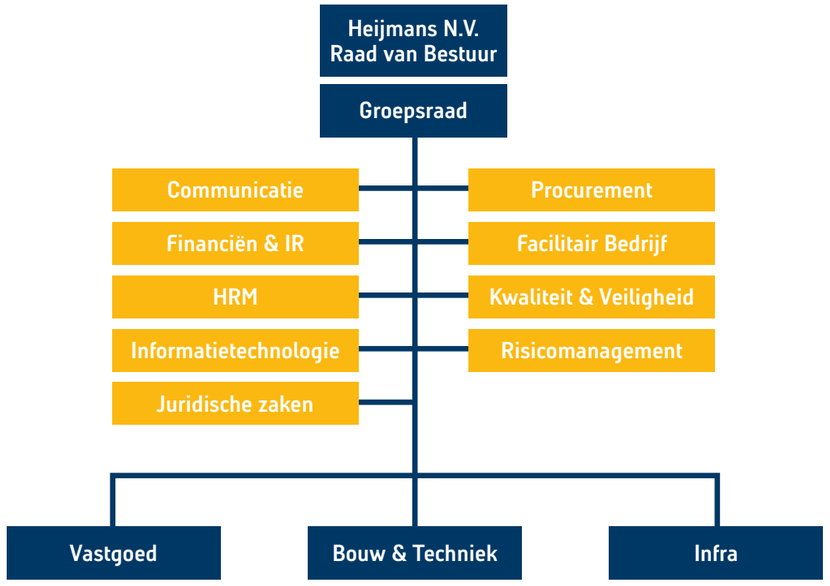
Onze visie: het gaat om de gebruiker

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

Onze kernwaarden: eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerken

Onze goede reputatie wordt bepaald door de kwaliteit van ons werk en de manier waarop we dit uitvoeren. De drie kernwaarden eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerken brengen ons het gedrag dat nodig is om toonaangevend te zijn op het gebied van duurzaamheid, winstgevendheid en kwaliteit. De kracht van succes ligt bij alle medewerkers van Heijmans.

Onze strategie: verbeteren, verslimmen, verduurzamen
Heijmans neemt haar verantwoordelijkheid als regisseur van de bouwketen. We pakken onze plek in de koppositie door intern voortdurend te verbeteren, te verslimmen én te verduurzamen. We benutten kansen voor processtandaardisatie ten volle. 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 te onttrekken aan de leefomgeving, maar juist toe te voegen en daarmee blijvende 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 door een nauwe samenwerking tussen alle bedrijfsonderdelen. Door het combineren van verschillende specialismen, bouw- en ontwikkelactiviteiten biedt Heijmans een integrale propositie aan klanten. Vroegtijdig in het ontwerpproces samen met partners oplossingen bedenken en deze vanuit de bundeling van kennis en kunde realiseren en onderhouden, dat is wat Heijmans onderscheidt. Van idee tot realisatie, onderhoud en beheer, van gebouw en wegen tot gebiedsontwikkeling. Dat doen we over het algemeen digitaal, als onderdeel van onze strategie om te blijven verslimmen.

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 hierop via een tweehoofdige 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 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 en een centrale commerciële vastgoedafdeling. Daarmee spelen we in op de behoefte aan een integrale visie voor de ontwikkeling en transformatie van kansrijke gebieden. Het is onze ambitie om samen met corporaties, overheden, bedrijven en bewoners te komen tot totaaloplossingen die een duurzame kwaliteitsimpuls geven aan gebieden 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. Het belang van onderhoud en beheer, zowel bouwkundig als installatietechnisch, neemt steeds meer toe. Monitoring van gebouwen en datagedreven dienstverlening zijn een groeiend onderdeel van onze activiteiten die zijn ondergebracht bij Services. We sturen op langjarige samenwerking met onze opdrachtgevers. Door slimme analyse van data krijgen we goed inzicht in het gebruik van de assets van opdrachtgevers en op basis daarvan kunnen wij hen optimaal adviseren over uitvoerende taken en preventieonderhoud.

De activiteiten van Woningbouw omvatten nieuwbouw, verbouw en renovatie van woningen. Inclusief de transformatie van gebouwen waarin de functie wijzigt. Heijmans onderscheidt zich daarbij door de integrale aanpak van bouw- en installatietechniek. Daarnaast ontwikkelen we innovatieve woonconcepten als Heijmans ONE, Heijmans Huismerk en Wenswonen.

Vanuit Woningbouw richten we ons ook op Utilitaire Woningbouw. De focus ligt hierbij op complexe binnenstedelijke nieuwbouwopgaven 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. We richten ons op de zorgmarkt, onderwijs, commercieel vastgoed voor private partijen en (semi)overheidsinstellingen, industrie, datacentra en leisure.

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.

Werkvoorbereider Bas Sanders op het project A1 Apeldoorn-Azelo: "Om je project binnen de afgesproken tijd en budget te realiseren, moet je vooral buiten het werk in goede banen leiden. En zo min mogelijk achter je beeldscherm zitten."

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 en per 15 april 2020. CEO per 1 december 2016. Is vanaf 1992 werkzaam bij Heijmans in diverse functies en was vanaf 2008 concerndirecteur Vastgoed en Woningbouw bij Heijmans. Was vóór Heijmans werkzaam bij BAM en Anton Obdeijn Projectontwikkeling. Nevenfunctie: lid Raad van Toezicht Noord-Brabants Museum.

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 commissarissen TIAS Business School.

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, herbenoemd in 2019 en aftredend in 2023. Belangrijkste nevenfuncties: lid raad van commissarissen Fugro N.V., voorzitter Economic Board Drechtsteden en Lead Independant Director Joulz.

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, in 2016 en 2020, aftredend in 2022. Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen DPA Group N.V., voorzitter raad van commissarissen ORMIT B.V., lid raad van commissarissen VvAA Groep B.V., lid raad van commissarissen VGZ en Stichting Administratiekantoor V.O. Zee.

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

Nederlandse nationaliteit, toegelaten als advocaat in 1986 en verbonden als counsel 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.

Mevrouw J.W.M. (Ans) Knape-Vosmer MBA (1962)

Nederlandse nationaliteit, vice-president HR&O Global Operations & Sales | HR Asia bij ASML. Belangrijkste nevenfunctie: lid van de raad van commissarissen van Koninklijke Douwe Egberts B.V. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen in april 2020, aftredend in 2024.

De heer Ir. G.A. (Gerrit) Witzel EUR MBA (1951)

Nederlandse nationaliteit, gedurende 2008-2012 lid raad van bestuur Heijmans waarvan de laatste twee jaar als voorzitter. Daarvoor werkzaam bij Strukton en Ballast Nedam.
Belangrijkste nevenfuncties: Voorzitter raad van advies G. Wijma & Zonen te Kampen, voorzitter raad van toezicht St. Anna Zorggroep Geldrop en voorzitter raad van commissarissen Heembouw Holding B.V. Roelofarendsveen. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen in april 2020, aftredend in 2024.

Verbonden blijven in Leusden

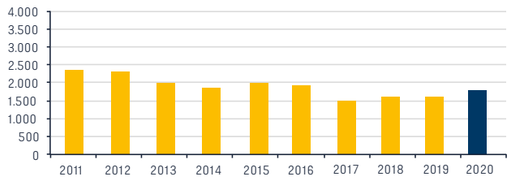
De kennis en expertise die op allerlei plekken binnen Heijmans zijn ontwikkeld, komen in Maanwijk voor de eerste keer bij elkaar. Volgens ontwikkelaar Joost Ruiterkamp is die bundeling een primeur. “Maanwijk is hét voorbeeldproject van de gezonde leefomgeving, een nieuwe woonwijk die antwoord geeft op de maatschappelijke vraagstukken van nu en de toekomst. En die kunnen we pas maken als we de uitdagingen of problemen van de plek kennen.” De nieuwe wijk verrijst op de kop van Leusden-Zuid, een enigszins vergrijsde buurt waar de helft van de mensen alleen woont. Joost: “Daarom leggen we bij de ontwikkeling van Maanwijk de nadruk op verbinding. Verbinding tussen mens en natuur, mens en technologie, maar vooral tussen mensen onderling. Technologie en groen helpen bij het leggen van verbindingen. En om de eerste jaren ná oplevering een stevige verbinding met Maanwijk te houden als Heijmans."

Joost Ruiterkamp
Ontwikkelaar

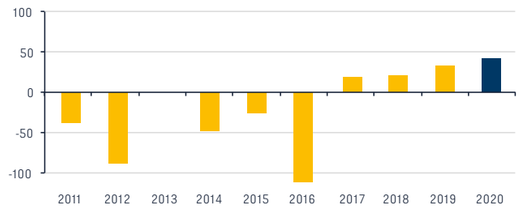
Lees het interview
op **heijmans.nl**

4 Kengetallen

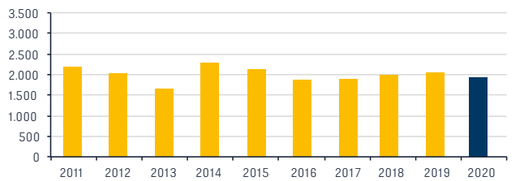
Opbrengsten (in € mln.)



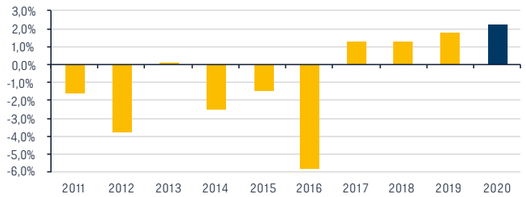
Resultaat na belastingen (in € mln.)



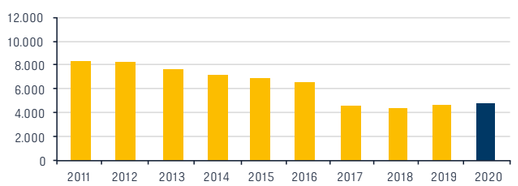
Orderportefeuille (in € mln.)



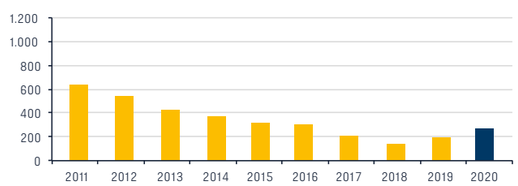
Nettomarge (in %)



Aantal medewerkers gemiddeld



Gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in € mln.)



Kengetallen	2011	2012 [2]	2013 [3]	2014	2015	2016 [4]	2017	2018	2019	2020
Resultaat x € miljoen										
Opbrengsten	2.361	2.318	2.001	1.868	1.979	1.884	1.487	1.579	1.600	1.746
Operationeel resultaat	-35,7	-87,2	11,9	-63,5	-29,0	-94,0	45,3	22,6	29,2	55,7
Resultaat na belastingen	-37,6	-87,7	1,9	-47,3	-27,3	-110,5	19,5	20,5	30,1	40,1
Vermogen x € miljoen										
Activa	1.554	1.366	1.203	1.205	1.190	1.056	771	776	898	931
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	636	541	423	372	318	293	202	161	196	240
Eigen vermogen	416	315	313	259	266	142	162	149	178	226
Netto schuld	103	149	66	31	10	146	-14	-31	30	-37
Kasstroom x € miljoen										
Operationeel	-6	-45	-10	46	10	-68	21	27	42	128
Investering	42	-26	-3	-10	-9	-22	91	-10	4	-33
Financiering	-19	8	8	-23	51	43	-116	-3	-26	-29
Kasstroom	**17**	**-63**	**-5**	**13**	**52**	**-47**	**-4**	**14**	**20**	**66**
Verhoudingsgetallen in %										
Rendement op gemiddeld geïnvesteerde vermogen	-5,6	-16,1	2,8	-17,1	-9,1	-32,1	22,5	14,1	14,8	23,2
Resultaat na belastingen:										
- als % eigen vermogen	-9,0	-27,8	0,6	-18,3	-10,2	-77,8	12,0	13,8	16,9	17,7
- als % opbrengsten	-1,6	-3,8	0,1	-2,5	-1,4	-5,9	1,3	1,3	1,9	2,3
Solvabiliteit op basis van garantievermogen	31,0%	27,9%	31,5%	27,0%	26,1%	17,7%	26,9%	25,0%	24,8%	28,8%
Aantal aandelen x 1.000										
Ultimo	16.956	17.328	19.349	19.461	21.407	21.407	21.409	21.409	21.409	21.933
Gewogen gemiddelde	16.917	17.191	18.111	19.420	20.661	21.407	21.408	21.409	21.409	21.715
Gegevens per aandeel [1] x € 1										
Eigen vermogen	24,53	18,32	17,28	13,34	12,87	6,63	7,57	6,96	8,31	10,41
Operationeel resultaat	-2,11	-5,07	0,66	-3,27	-1,40	-4,39	2,12	1,06	1,35	2,56
Resultaat na belastingen	-2,22	-5,10	0,10	-2,44	-1,32	-5,16	0,91	0,96	1,40	1,85
Dividend	0,35	0,25	0,15	-	-	-	-	-	-	0,73
Koersinformatie x € 1										
Slotkoers ultimo	8,19	7,05	10,51	8,95	8,18	5,52	9,71	8,00	7,50	9,33
Hoogste koers	23,90	9,68	10,78	14,20	13,36	9,20	10,87	12,92	11,52	9,67
Laagste koers	6,58	5,25	6,85	7,83	5,77	4,59	6,02	7,44	7,12	4,47
Overige gegevens										
Orderportefeuille (* € miljoen)	2.192	2.026	1.643	2.287	2.094	1.863	1.898	2.014	2.124	1.946
Medewerkers (gemiddeld aantal FTE)	8.384	8.242	7.617	7.198	6.808	6.412	4.520	4.483	4.565	4.678

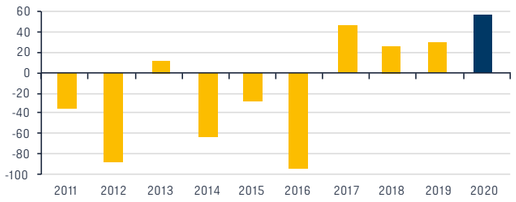
1. De gegevens per aandeel zijn uitgedrukt ten opzichte van het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen. Dividend per aandeel is op basis van het aantal gewone aandelen ultimo van het jaar.

2. Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen.

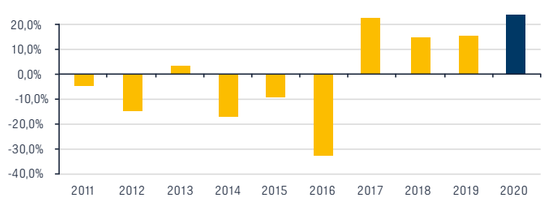
3. Na herziening als gevolg van stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten.

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.

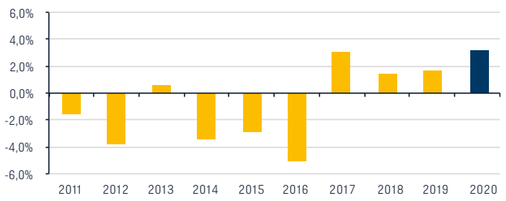
Operationeel resultaat (in € mln.)



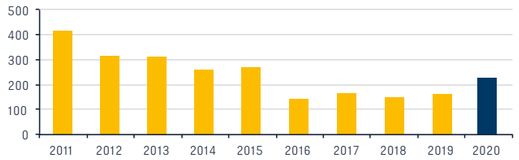
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in %)



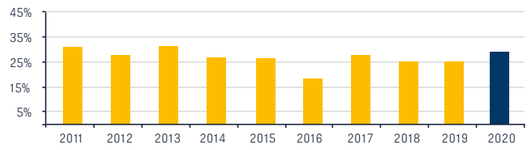
Operationele marge (in %)



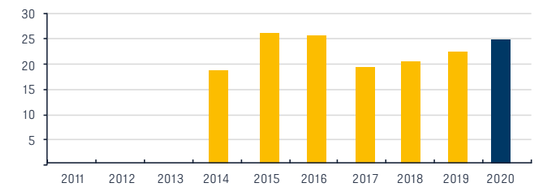
Eigen vermogen (in € mln.)



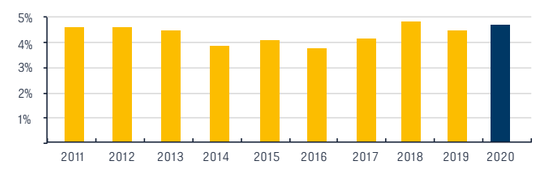
Solvabiliteit op basis van garantievermogen (in %)



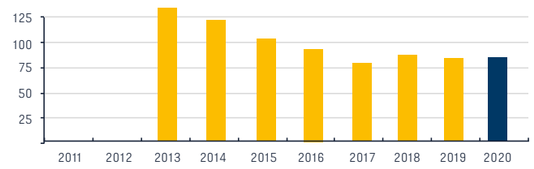
Totale hoeveelheid restmateriaal (in ton) *



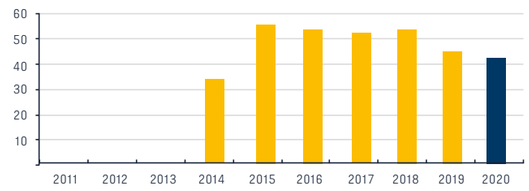
Ziekteverzuim (in %)



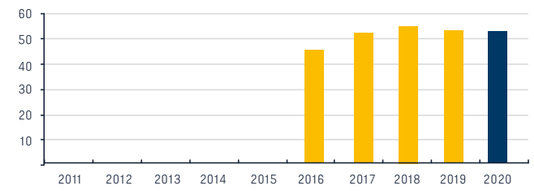
Aantal ongevallen (incl. onderaannemers) *



CO_2-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 overzicht van prestatie-indicatoren in de bijlagen nader toegelicht.

Renovatie Laan op Zuid, Rotterdam

"Door me vrij te laten heb ik ontzettend veel geleerd."

Na mijn studie Werktuigbouwkunde wilde ik daar absoluut verder mee, maar ik had ook een ambitie richting boekhouden. Bij Heijmans kan dat. Zeker bij Civiele Specialismen, een mooie club waar veel mogelijk is. Ik voel het eigenaarschap van een ondernemer, maar dan onder de vleugels van Heijmans. Zo ontwierp ik een tijd geleden een machine om haspels van 80.000 kilo af te draaien. Daar werd ik heel vrij in gelaten en daardoor heb ik er ontzettend veel van geleerd.

Barry Advokaat (26)
Werkvoorbereider

5

Het aandeel Heijmans

Het aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van Heijmans N.V. is per 31 december 2020 als volgt samengesteld:

	Maatschappelijk kapitaal		Geplaatst kapitaal	
Aandelen x 1.000 stuks	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Gewone aandelen	35.100	35.100	21.933	21.409
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	7.000	7.000	4.510	4.510
Preferente beschermingsaandelen	8.000	8.000	-	-
	50.100	**50.100**	**26.443**	**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 2020 21.933.470 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	**2020**	**2019**	**2018**	**2017**	**2016**
Geplaatst 1 januari	21.409	21.409	21.409	21.407	21.407
Emissie	524	-	-	-	-
Stock dividend	-	-	-	-	-
Matching shares Share Matching Plan	-	-	-	2	-
Geplaatst 31 december	**21.933**	**21.409**	**21.409**	**21.409**	**21.407**
Geplaatst gemiddeld jaar	21.671	21.409	21.409	21.408	21.407
Resultaat per aandeel* x € 1,00	1,85	1,40	0,96	0,91	-5,16
Dividend per aandeel x € 1,00	0,73	-	-	-	-
Pay out ratio %	40%	-	-	-	-

* 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	**2020**	**2019**	**2018**	**2017**	**2016**
Slotkoers ultimo (in €)	9,33	7,50	8,00	9,71	5,52
Hoogste koers (in €)	9,67	11,52	12,92	10,87	9,20
Laagste koers (in €)	4,47	7,12	7,44	6,02	4,59
Dividendrendement op slotkoers (in %)	7,8	3,7	-	0,0	0,0
Beurswaarde ultimo boekjaar (in € mln)	205	161	171	118	118
Gemiddelde dagomzet (in aantallen)	**158.183**	**122.598**	**138.608**	**171.892**	**171.892**

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 beurze

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 aflossingselementen 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

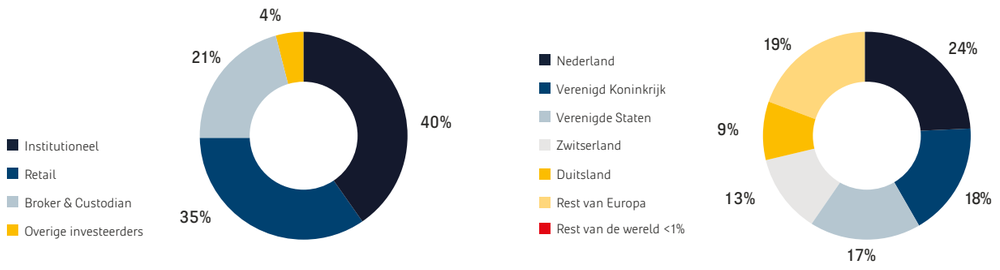
Het geplaatst kapitaal en het daarmee samenhangende stemrecht is in 2020 voor het laatst gewijzigd als gevolg van het uitgeven van (certificaten van) aandelen in verband met de betaling van de vergoeding op de cumulatief preferente financieringsaandelen B in de vorm van (certificaten van) gewone aandelen. Tevens heeft een betaling ten laste van de agioreserve plaatsgevonden ter hoogte van de dividend coupon, waarmee de waarde per aandeel is verlaagd van € 10 naar € 9,279. In vervolg daarop is de stemrechtverhouding per 30 juni 2020 overeenkomstig verlaagd. Voor de achtergrond van deze vergoedingen en aanpassingen wordt verwezen naar paragraaf 6.21 van de jaarrekening in dit jaarverslag. Het stemrecht voor één cumulatief preferent financieringsaandeel B is 1,186 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 2020 als volgt samengesteld:

	Geplaatst Kapitaal		(Potentieel) Stemrecht	
	Aantal	**%** (o.b.v. nominale waarde)	**Aantal**	**%**
Gewone aandelen	21.933.477	87,4%	658.004.310	99,2%
Waarvan gecertificeerd	21.933.470	87,4%	658.004.100	99,2%
Niet gecertificeerd	**7**	**0,0%**	**210**	**0,0%**
Certificaten	21.933.470	87,4%	658.004.100	99,2%
Cumulatief preferente aandelen	4.510.000	12,6%	5.348.860	0,8%
Totaal ultimo boekjaar	**26.443.477**	**100%**	**663.353.170**	**100%**

Per 31 december 2020 houden, 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 in Heijmans van 3% of meer:

	31 december 2020		31 december 2019	
Belangen Heijmans	**Kapitaalbelang (%)**	**Potentieel stemrecht (%)**	**Kapitaalbelang (%)**	**Potentieel stemrecht (%)**
Kempen Capital Management N.V.	6,3%	0,4%	6,4%	0,4%
NN Group N.V.	6,3%	0,4%	6,4%	0,4%
ASR Vermogensbeheer	5,4%	6,1%	5,5%	6,2%
Quaero Capital SA	4,9%	5,5%	4,3%	4,9%
Gustav Zech Stiftung	4,4%	5,0%	<3%	<3%
Acadian Asset Management LLC	3,5%	4,0%	3,5%	4,0%
Dimensional Fund Advisors LLP	3,6%	4,1%	3,5%	4,0%
River and Mercantile Asset Management LLP	2,3%	2,7%	3,4%	3,8%
Unionen	3,2%	3,6%	3,3%	3,7%
	39,9%	**31,8%**	**36,3%**	**27,6%**
Overige belangen	60,1%	68,2%	63,7%	72,4%
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 2020*

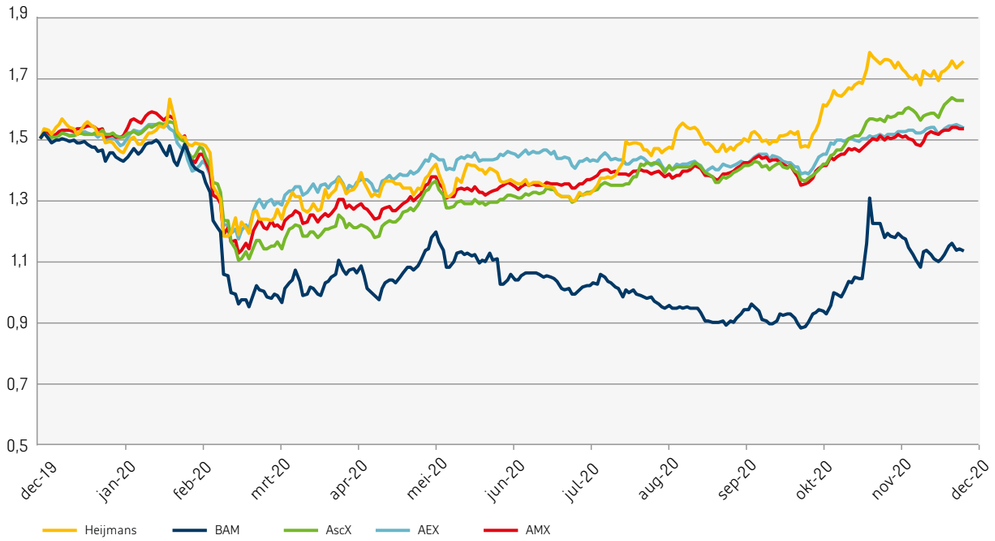
Gedurende het verslagjaar 2020 is het (geschatte) belang voor zover gehouden door institutionele beleggers naar alle waarschijnlijkheid afgenomen tot 40% (2019: 47%).

Van het aantal certificaten van gewone aandelen, in bezit van institutionele beleggers, wordt naar schatting 17% in Nederland gehouden. Dit is een daling ten opzichte van ultimo 2019 (25% in Nederland). Van het aantal certificaten van gewone aandelen in bezit van particuliere beleggers wordt naar schatting het merendeel in Nederland gehouden.

Koersverloop

De slotkoers van 2020 van het gewoon aandeel bedraagt € 9,33. Dit is een stijging van 24,4% ten opzichte van de slotkoers van het boekjaar 2019 (€ 7,50), hetgeen een licht betere performance is dan de AscX-index die in dezelfde periode met 12,2% steeg. Van half mei tot eind oktober was sprake van een sterke koersontwikkeling. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2020 ten opzichte van de AscX-index, de AEX en AMX, alsmede ten opzichte van de andere Nederlandse beursgenoteerde bouwonderneming BAM.

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



Financiële agenda 2021

Voor 2021 zijn de volgende (publicatie) data geagendeerd:

Datum	Evenement	Tijdstip
14 april 2021	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	14.00 uur
30 april 2021	Trading update	vóór beurs
20 augustus 2021	Publicatie halfjaarcijfers 2021	vóór beurs
3 november 2021	Trading update	vóór beurs

Roos Godefrooij werkt als data en business developer en gebruikt data als gereedschapskist om vragen van opdrachtgevers op te lossen.

Niet duiken, maar doen

Op maandag 10 februari 2020 viel een heistelling van Heijmans tegen een aangrenzend appartementencomplex op het Rotterdamse Katendrecht. Na grondige inspectie blijken er gelukkig geen doden of fysiek gewonden te zijn. Wel heeft de heistelling een flinke ravage aangericht: woningen en een geparkeerde auto zijn beschadigd. Ontwikkelaar Frank Sijlaar: “Een heftig ongeval, want je bent letterlijk bij iemand z’n huis binnengevallen. Van meet af aan gold ook: we willen niet wegduiken.” Heijmans zet een crisisteam op en staat de getroffen bewoners bij waar mogelijk. Binnenkort trekken de bewoners weer in hun huizen. Anouk: “Ik wens dat de bewoners zich weer snel veilig en thuis voelen in hun woning. Dat verdienen ze.”

Anouk Boersen
Omgevingsmanager

Lees het interview
op **heijmans.nl**

6

Sector-ontwikkelingen en trends

Als innovatief bedrijf in de bouwsector volgen wij op de voet wat er speelt in de samenleving om onze proposities zo goed mogelijk te laten aansluiten op de behoeften van opdrachtgevers en eindgebruikers. Hieronder schetsen wij in vogelvlucht de ontwikkelingen die wij signaleren en hoe we daarop inspelen.

De gezonde leefomgeving

Onze missie - het creëren van een gezonde leefomgeving - sluit aan bij een bredere beweging die al langere tijd zichtbaar is in de maatschappij. Ook de Nederlandse overheid wil dat 'gezondheid' nadrukkelijk wordt meegenomen bij de ontwikkeling van ruimtelijk beleid en kwam in 2020 met de Landelijke Nota Gezondheidsbeleid 2020-2024. Gemeenten moeten de gebruiker centraal stellen en een gezonde leefstijl stimuleren. Ook het ontmoeten in de openbare ruimte moet makkelijker gemaakt worden en de veiligheid verder verbeterd.

Langdurig betrokken

Om daadwerkelijk een gezonde leefomgeving te creëren, houden onze werkzaamheden na oplevering niet op. Wij willen betrokken blijven, genereren en monitoren data om zodoende steeds beter te doorgronden wat de invloed van de leefomgeving op gezondheid is. Inzichten en uitkomsten gebruiken wij om de leefomgeving in de toekomst steeds gezonder en slimmer te maken. Dat doen we samen met partners zoals het RIVM, het Longfonds en Hogeschool Utrecht. Heijmans streeft naar een 'gezond wonen label'. Zo'n label zou landelijk gedragen moeten worden en kan inzichtelijk maken in hoeverre een nieuwbouwwijk voldoet aan aspecten die bijdragen aan gezondheid.

Het is ons doel om voor alle mensen - ongeacht hun portemonnee - een gezonde leefomgeving te creëren. Daarbij spelen we optimaal in op actuele wensen van bewoners, gebruikers, bedrijven, overheden en andere organisaties. Daarnaast willen we met onze gebiedsontwikkelingen ook een bijdrage leveren aan lokale maatschappelijke uitdagingen zoals het vergroten van zelfredzaamheid, het tegengaan van eenzaamheid en het verbeteren van luchtkwaliteit.

Binnen én buiten gezond leven

In de nieuwe woonwijk 'Maanwijk' in Leusden krijgen bewoners bijvoorbeeld toegang tot Hoplr, een online buurtplatform. Via deze app kunnen bewoners elkaar eenvoudig vinden voor een klusje of gewoon een praatje. Ook op het gebied van infrastructuur worden er slimme innovaties geïmplementeerd. Zo dimmen lantaarnpalen wanneer er geen beweging is en gaan ze dankzij sensoren bij een zebrapad juist aan wanneer een wandelaar of een fietser wil oversteken.

We hebben bij nieuwbouwprojecten speciale aandacht voor binnenklimaat, essentieel om die gezonde leefomgeving te kunnen waarborgen. Zo starten we bij Maanwijk met een pilot waarbij de bewoners de luchtkwaliteit en CO_2-uitstoot in eigen huis monitoren. Op basis van verzamelde data kan de bijbehorende app je van tips en informatie voorzien. Heijmans heeft ook een partnership met het Longfonds opgezet. Met elkaar onderzoeken we of we een kwaliteitskeurmerk kunnen ontwikkelen, waarbij gekeken wordt naar de luchtkwaliteit van een omgeving, met als doel altijd naar een bepaalde standaard te kunnen werken.

Slimme oplossingen

Voor de uitdagingen van de toekomst zijn traditionele instrumenten niet meer voldoende. Om te sturen op gezondheid in gebieden die steeds verder verstedelijken en verdichten en tegelijkertijd verantwoord te blijven omgaan met ons natuurlijk kapitaal, zijn een slimme benadering en intelligente oplossingen nodig. Heijmans heeft ervaring en expertise op het gebied van Smart City en we willen een gewaardeerde gesprekspartner zijn voor gemeenten, corporaties en beleggers met een transitievraagstuk. Zowel op diverse deelgebieden van Smart City, als integraal bij nieuwe gebiedsontwikkelingen en transformatiegebieden.

De 'fysieke wereld' verrijken we met datagedreven oplossingen en technologie. 3D wordt zo 4D. Door de slimme inzet van data en digitale toepassingen optimaliseren we het comfort, de veiligheid, het efficiënt gebruik van de ruimte en de duurzaamheid binnen steden en gebieden. Uiteraard in compliance met de privacy, autonomie en waardigheid van bewoners en gebruikers. Zo kunnen bewoners en gebruikers het maximale uit hun gezonde leefomgeving halen.

Digitalisering

Informatietechnologie is een gamechanger in de samenleving en van belang voor de hele economie. 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. De techniek helpt ons ook om het veiligheidsbewustzijn van onze vakmensen verder te vergroten, bijvoorbeeld door middel van trainingen met virtual reality. Via de 'digitale bouwplaats' zien en ervaren zij hoe de praktijk er uitziet. Het einde van de digitale 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– waarmee vergaande testen kunnen worden uitgevoerd nog voordat de fysieke productie start en dat ook na oplevering meeloopt gedurende de hele levenscyclus. Ook de producten die we opleveren genereren steeds meer slimme data.

Heijmans zet applicaties in die het ontwerp- en bouwproces digitaliseren. Resultaat: sneller en efficiënter werk en daling van het aantal foutmarges. Een voorbeeld is een applicatie voor het ontwerpproces van grondlichamen. Door databronnen en softwarepakketten aan elkaar te koppelen en door gebruik te maken van krachtige algoritmes, biedt de applicatie aan de gebruiker in één keer een scala aan ontwerpoplossingen. Dankzij parametrisch ontwerpen kom je met de juiste informatie sneller tot betere keuzes.

Druk op de woningmarkt

De vraag naar woningen blijft onverminderd groot. Voor de langere termijn heerst vertrouwen in de woningmarkt, maar de vraag verschuift, mede als gevolg van de vergrijzing. Het aantal alleenstaanden en tweepersoonshuishoudens neemt toe. Aan de andere kant zien we het aanbod afnemen, met name omdat de plancapaciteit onvoldoende is. Door gebrek aan locaties en door vertraging van de productie - als gevolg van tragere vergunningverleningen - is er te weinig planaanbod. Op gemeentelijk niveau is het lastig om nieuwe plannen op de agenda te krijgen. Landelijke regie en het aanwijzen van grootschalige locaties is nodig om het woningaanbod een impuls te geven.

Door de grote vraag en het afnemende aanbod stijgen de prijzen. Ook de bouwkosten zijn gestegen als gevolg van steeds toenemende extra regelgeving en hogere kwaliteitseisen. Sinds de crisis van 2008 zijn er 100.000 mensen uit onze sector gestroomd; tweederde daarvan is niet meer teruggekomen. Deze enorme personeelskrapte leidt tevens tot hogere kosten. Daarnaast zijn ook de totale bouwkosten 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 al langere tijd onder druk.

Heijmans wil graag meehelpen om de impasse op de woningmarkt te doorbreken en de plancapaciteit structureel te vergroten. Met meer aanbod komt er namelijk weer evenwicht in de markt. Met verdergaande standaardisering en industrialisering moet het mogelijk zijn om de productieprocessen efficiënter te maken en de woningen daarmee beter betaalbaar. Heijmans biedt een groeiend aantal woonconcepten die inspelen op het tekort aan woningen, maar ook op veranderende vraag en betaalbaarheid. Consistent beleid en regelgeving blijven echter nodig. Er moet nog 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. Heijmans blijft in gesprek met overheden, opdrachtgevers en de media om het debat over dit thema op de agenda te houden.

Koningsoord, Berkel-Enschot

SECTORONTWIKKELINGEN EN TRENDS

Klimaat en milieu

Door maatregelen vanuit de overheid, maar ook door de toenemende vraag bij onze stakeholders, wordt de noodzaak van omschakeling naar duurzame energie en materialen 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 de bestaande normering voor de energieprestatie 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.

Het afgelopen jaar hebben we Heijmans Energie B.V. opgericht om onze kennis en ervaring op het gebied van energie 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.

Energietransitie

Naast de overgang naar gasloos bouwen, zijn er meer grote veranderingen in het energielandschap. Zo vraagt opkomst van e-mobility om aanpassingen in de infrastructuur en moeten lokale netten vervangen worden om energielevering in de toekomst zeker te stellen. Dit soort projecten vraagt om een integrale aanpak, waarbij we kennis vanuit verschillende bedrijfsstromen binnen Heijmans inzetten.

Stikstof en PFAS

Er blijft bezorgdheid over het stikstofplan van het kabinet. Voor de woningbouw kan het verlichting brengen, maar het huidige voorstel lost het probleem voor de aanleg van grotere infrastructurele projecten niet op. Voor de uitstoot in de gebruiksfase is immers nog steeds een vergunning nodig en daarvoor is nog onvoldoende stikstofruimte gerealiseerd. Brancheorganisatie Bouwend Nederland roept het kabinet op om alsnog in te zetten op een forse reductie van stikstof bij de bron. Zo ontstaat de benodigde ruimte voor de gebruikersfase van infrastructuur en voor nieuwe economische ontwikkelingen. Bovendien is dit de enige manier om de natuur structureel te versterken. Mobiliteit van A naar B is een groot goed van onze samenleving. Daartoe blijft onderhoud en soms nieuwaanleg van wegen op een zo duurzame en slimme manier noodzakelijk. Het ontwarren van de stikstofknoop is daar essentieel voor. De bouwers slaan de handen ineen door onder andere het ENI-initiatief (Emissieloos Netwerk Infra). Willen we de economie draaiend houden, dan moeten we bestuurlijke opstoppingen voorkomen. Ondanks het geringe percentage stikstofuitstoot dat de bouw veroorzaakt (0,6%) zetten we ons in om te accelereren in samenwerking met de publieke partners. Dit geldt zowel voor stikstof als PFAS. Dit vergt inspanning en inventiviteit.

Circulariteit

Circulair bouwen is een van de denkrichtingen om klimaat en milieu te ontzien. Hergebruik en het voorkomen van afval 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. Zo is onze verplaatsbare woning Heijmans ONE een concept dat de kenmerken heeft om mogelijk op termijn 'as a service' aan te bieden.

Mobiliteitsbehoefte

Er is een blijvende mobiliteitsbehoefte in Nederland waarvoor knelpunten opgelost en de totale capaciteit verbeterd moeten worden. We zien steeds meer de wens om deze oplossingen ook landschappelijk en ecologisch goed in de omgeving in te passen. 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 speelt hierop in en speelt een rol in de aanleg en exploitatie van laadpalen. Mogelijk leidt ook de opkomst van waterstof tot meer activiteiten op het gebied van kabels en leidingen.

Nieuwe contractvorming

In de branche zijn bij de grotere Infra projecten de afgelopen jaren te veel tegenvallers opgetreden en we zien we dat aannemers na deze verliezen huiverig zijn geworden om grote, complexe projecten aan te nemen. De risico's zijn de afgelopen jaren vooral bij de aannemers neergelegd, maar de opbrengsten zijn niet meegegroeid. Daarnaast is de prijs te lang leidend geweest bij tenders. Deze ontwikkeling is natuurlijk niet goed voor de sector, of je nou opdrachtnemer of opdrachtgever bent. Daarom is het goed dat beide partijen op dit moment nadenken over hoe we de Infrasector weer vitaal kunnen maken, wat ook maatschappelijk van groot belang is.

De opdrachtgever wil uiteraard marktconformiteit bij biedingen met gezonde concurrentie, maar tegelijkertijd heeft ook de opdrachtgever belang bij een vitale infrasector. Marktpartijen willen meer evenwicht krijgen tussen risico-acceptatie en verdienvermogen. In een fase dat er nog veel onzeker is, kunnen ze zich niet vastleggen op een vaste prijs noch strakke planning. De markt wil best risico's nemen maar moet deze dan wel kunnen beïnvloeden - om ze te beheersen. Om deze probleemstelling goed te bespreken, is het nodig om begrip te hebben voor elkaars positie en elkaars belangen. Transparantie en openheid zijn nodig om een verandering in gang te zetten.

In de samenwerking tussen private partijen en een aantal overheden als opdrachtgever, zoals Rijkswaterstaat en waterschappen, zijn belangrijke ontwikkelingen doorgezet 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 of delen hiervan in twee fasen in de markt te zetten. 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 beheerskosten voordat de opdracht verstrekt wordt. Dat verkleint de kans op uitschieters tijdens de uitvoering.

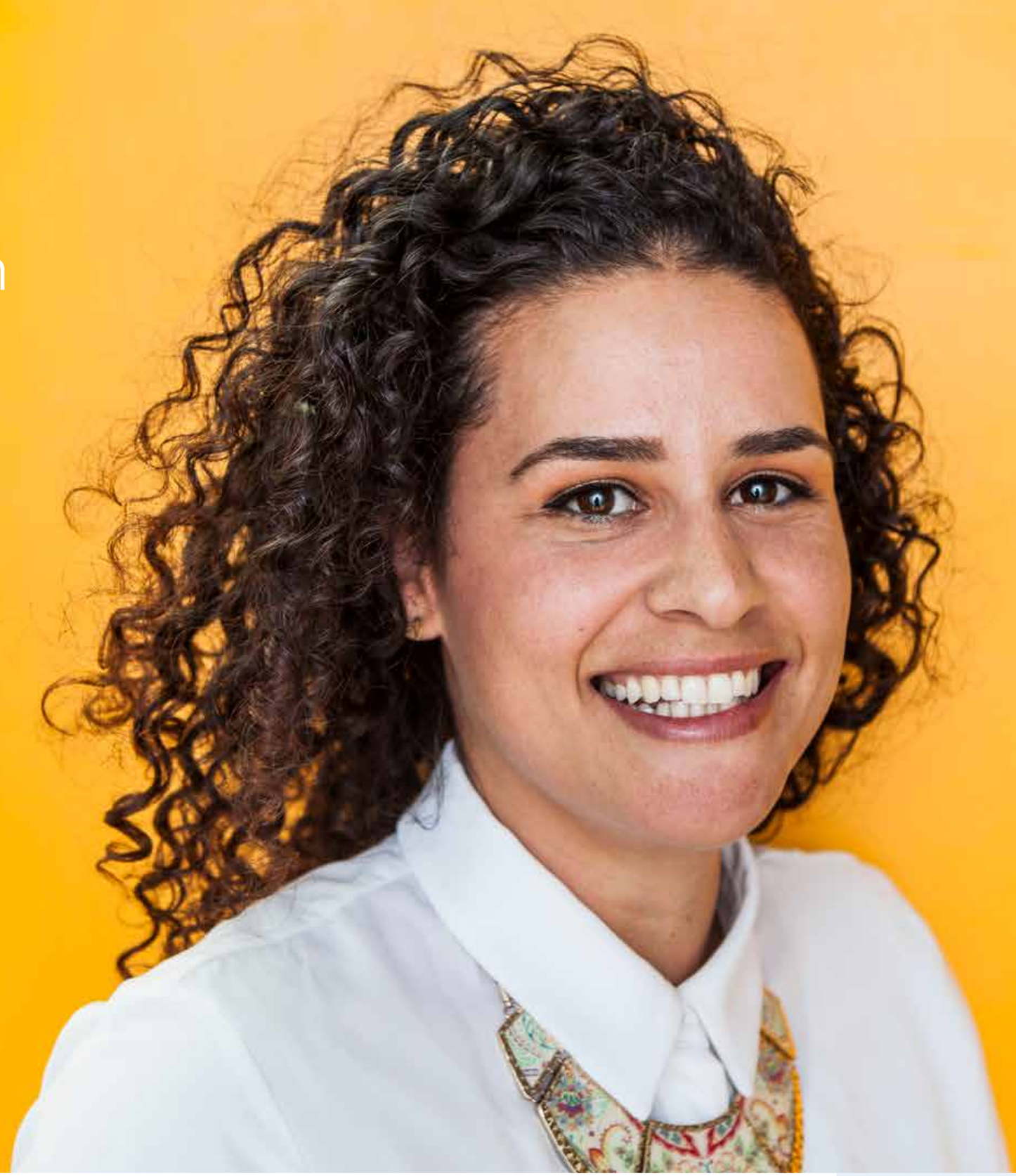
Een andere wijziging in het aanbestedingsbeleid is het clusteren van gelijksoortige opdrachten. Zo wil ProRail de komende jaren het liefst alle overwegen ongelijkvloers maken. Dat betekent dat er op heel veel plaatsen in Nederland viaducten of onderdoorgangen gebouwd zullen worden. ProRail verstrekt daarvoor opdrachten in clusters van tien of vijftien projecten. Op die basis kan de aannemende partij specifieke deskundigheid ontwikkelen en innovatieve oplossingen 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 zowel standaardisering als innovatie.

Beschikbare arbeid

Om de projecten en diensten goed te kunnen blijven uitvoeren, is een goede match nodig tussen de activiteiten en de beschikbare arbeid met de juiste competenties. Dit is een spanningsveld waarbinnen de verhouding continu verandert 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 wordt technologie belangrijker. Dat geldt ook voor meer specialistische rollen, onder andere op het gebied van energie, software en duurzaamheid.

"Digitaal bouwen helpt collega's hun werk beter te doen."

BIM is een nieuwe digitale wereld waarin ik van mijn leidinggevende alle vrijheid krijg om dat te doen waarvan het project profiteert. Ik zie mezelf als kruispunt. De ontwerper en uitvoerder hebben elkaar nodig, ik sta ertussenin met de digitale modellen en alles wat daarbij komt kijken. Ik hoef niet meer uit te leggen waarom BIM belangrijk is. Uitvoerders komen nu naar mij toe om te vertellen wat ze zoeken. Als we dat nog niet hebben, regel ik dat voor ze. Mijn werk heeft alleen waarde als ik anderen kan helpen hun werk beter te doen.



Shira de Koning (32)
BIM manager

7

In gesprek met stakeholders

Als bedrijf werkzaam in Vastgoed, Bouw & Techniek en de Infrasector, 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 interactie met stakeholders is een volcontinu proces met verschillende contacten en bijeenkomsten. Zo heeft de raad van bestuur in 2020 actief deelgenomen aan gesprekken met onder andere de ondernemingsraad, klanten, medewerkers, aandeelhouders, kredietverschaffers en analisten. In het afgelopen jaar zijn diverse bijeenkomsten met stakeholders geweest om onze strategie en een aantal materiële issues te bespreken. Voorbeelden hiervan zijn het overleg met opdrachtgevers en branchegenoten over het Betonakkoord, de gesprekken met ondernemers en klanten tijdens de Dag van de Duurzaamheid en tijdens Toekomstperspectief Den Bosch, de overleggen met overheden en opdrachtgevers in het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en het Topsectorenberaad van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat samen met Rijkswaterstaat.

Door de gesprekken is duidelijk dat de thema's gezondheid, veiligheid en duurzaamheid een steeds grotere rol spelen in de hele maatschappij. Ook bij onze stakeholders zien we duurzaamheid hoger op de agenda komen en zien we de bereidheid om een impuls te geven aan circulariteit en energieneutraal bouwen. Heijmans bevordert circulariteit onder andere door het terugdringen van de hoeveelheid verpakkingsmateriaal, de inzet van herbruikbare materialen en de inzet van duurzaam materieel. Daarnaast zijn we nauw betrokken bij de verdere ontwikkeling van de circulariteitsindex voor de bouw. Een branchebrede tool om de inzet van materialen, het waardebehoud en de impact voor het milieu te indexeren - met verduurzaming als doel.

Op het gebied van veiligheid werken we mee aan branchebrede initiatieven, zoals de Governance Code Veiligheid in de Bouw, maar ook de Generieke Poortinstructie en de ViA (Veiligheid in Aanbestedingen).

- *Klantcontact en -evaluaties*

Bij 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. Vanwege corona vonden afgelopen jaar deze gesprekken en bijeenkomsten voornamelijk digitaal plaats.

- *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 analistencalls. De jaar- en halfjaarbijeenkomsten zijn real time en interactief te volgen via een webcast.

- *OR-bijeenkomsten*

De bestuurders 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 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 dagelijks zeer actief op YouTube, Twitter, Facebook, Instagram en LinkedIn. Dankzij de combinatie van sprekende content en actualiteit heeft Heijmans in de Nederlandse bouwbranche de meeste volgers op social media.

- *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 garantieverschaffers.

- *Brancheorganisaties*
  Informatie over trends en ontwikkelingen wordt op regelmatige basis besproken in diverse branche-organisaties waar Heijmans lid van is en ook deelneemt in het bestuur, zoals Neprom (projectontwikkeling), Bouwend Nederland en Techniek Nederland. Heijmans neemt in dit verband deel aan diverse overlegvormen en onderliggende commissies waar informatie over marktontwikkeling, techniek en duurzaamheid wordt uitgewisseld.

Daarnaast participeert Heijmans in een groot aantal convenanten, Green Deals en branche-initiatieven om op die manier een bijdrage te leveren aan kennisuitwisseling en standaardisering en het creëren van impact op het gebied van veiligheid, duurzaamheid en gezondheid. Een recent voorbeeld is Emissieloos Netwerk Infra (ENI).

Hoe creëren we een gezonde leefomgeving?

Heijmans bouwt aan de contouren van morgen en doet dat door te verbeteren, verslimmen en verduurzamen. Daarbij ligt de focus op het toevoegen van energie, materialen en ruimte - in plaats van onttrekken. In de bouwsector maken we afspraken over hoe we duurzaam ontwerpen, inkopen en produceren en zo werken we samen met partners en collega-bedrijven aan een duurzaam Nederland.

Naam	Convenant
Convenant met Inspectie voor Leefomgeving en Transport (IL&T)	2015 - 2021
City Deal Klimaatadaptatie	2016 - 2020
Green Deal Duurzaam GWW 2.0	2017 - 2020
Den Haag Business Akkoord Natuurlijk Kapitaal (Natural Capital Protocol)	2016 - 2020
Beton Akkoord	2018 - 2030
Centraal College van Deskundigen (CCvD) CO_2 prestatieladder SKAO (vertegenwoordiger namens Bouwend Nederland)	Doorlopend
VBW Asfalt	Doorlopend
Governance Code Veiligheid in de Bouw	Sinds 2014
Taskforce Veiligheid Bouwend Nederland	Sinds 2017
City Deal Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke gebiedsontwikkeling	2018 - 2021
NL Greenlabel	Sinds 2018
Convenant Klimaatadaptief Bouwen Zuid Holland	Sinds 2018
Grondstoffenakkoord	2016 - 2021
City Deal 'Een slimme stad zo doe je dat'	2020 - 2022
Coalitie Gezond Binnen	Doorlopend

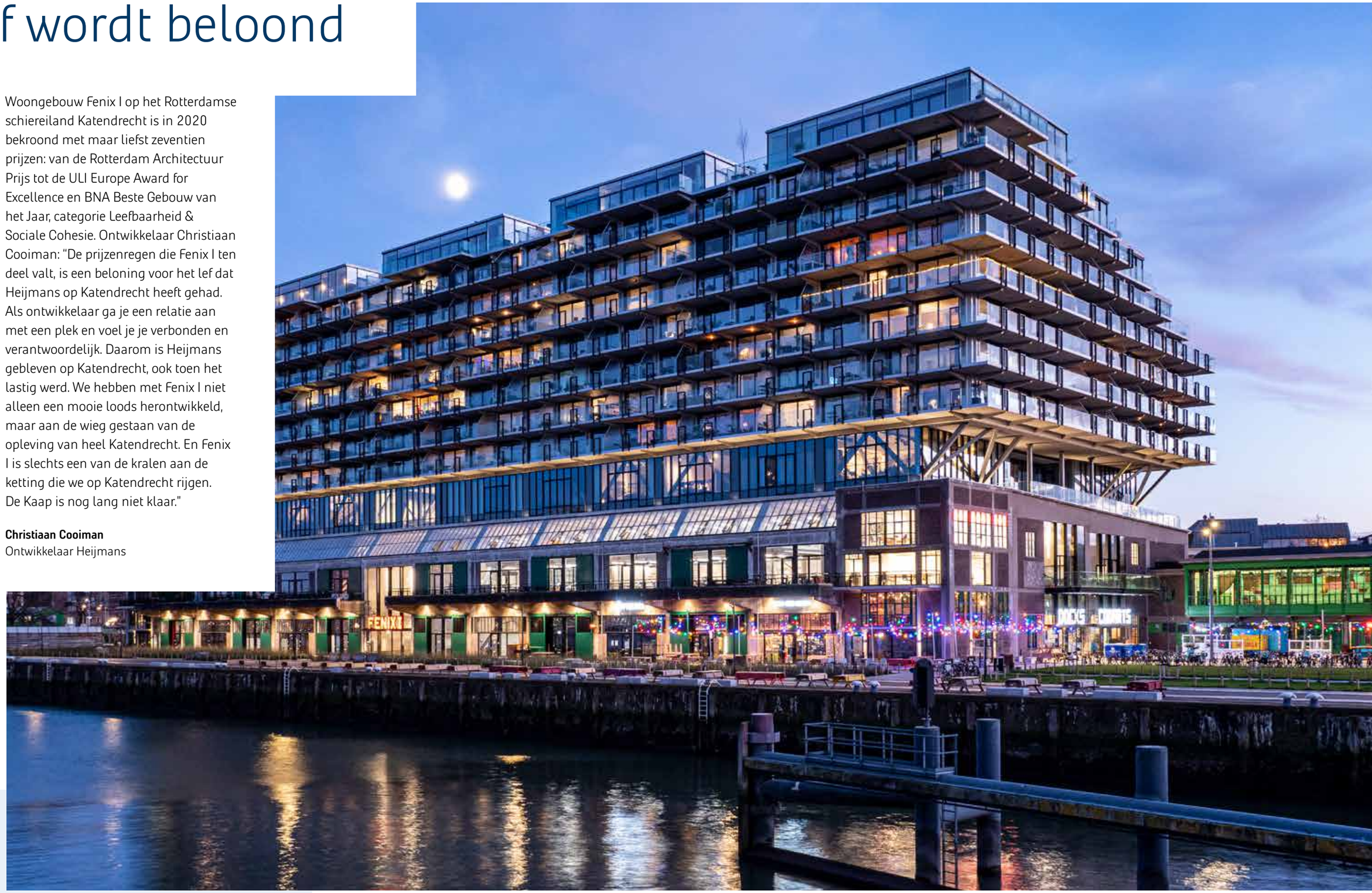
Lidmaatschappen en samenwerking	
Stichting SPARK Campus	Sinds 2014
MVO Nederland	Doorlopend
Dutch Green Building Counsel (DGBC)	Doorlopend
Bossche Energie Coalitie (BEC)	Sinds juni 2016
Emissieloos Netwerk Infra (ENI)	Sinds 2020
De Bermen	Sinds 2020

Servicemonteur Jaryd Bakker in het Science Park van de Universiteit van Amsterdam, waar Heijmans verantwoordelijk is voor het onderhoud en de energieprestatie.

Lef wordt beloond

Woongebouw Fenix I op het Rotterdamse schiereiland Katendrecht is in 2020 bekroond met maar liefst zeventien prijzen: van de Rotterdam Architectuur Prijs tot de ULI Europe Award for Excellence en BNA Beste Gebouw van het Jaar, categorie Leefbaarheid & Sociale Cohesie. Ontwikkelaar Christiaan Cooiman: “De prijzenregen die Fenix I ten deel valt, is een beloning voor het lef dat Heijmans op Katendrecht heeft gehad. Als ontwikkelaar ga je een relatie aan met een plek en voel je je verbonden en verantwoordelijk. Daarom is Heijmans gebleven op Katendrecht, ook toen het lastig werd. We hebben met Fenix I niet alleen een mooie loods herontwikkeld, maar aan de wieg gestaan van de opleving van heel Katendrecht. En Fenix I is slechts een van de kralen aan de ketting die we op Katendrecht rijgen. De Kaap is nog lang niet klaar."

Christiaan Cooiman
Ontwikkelaar Heijmans



Lees het interview
op **heijmans.nl**

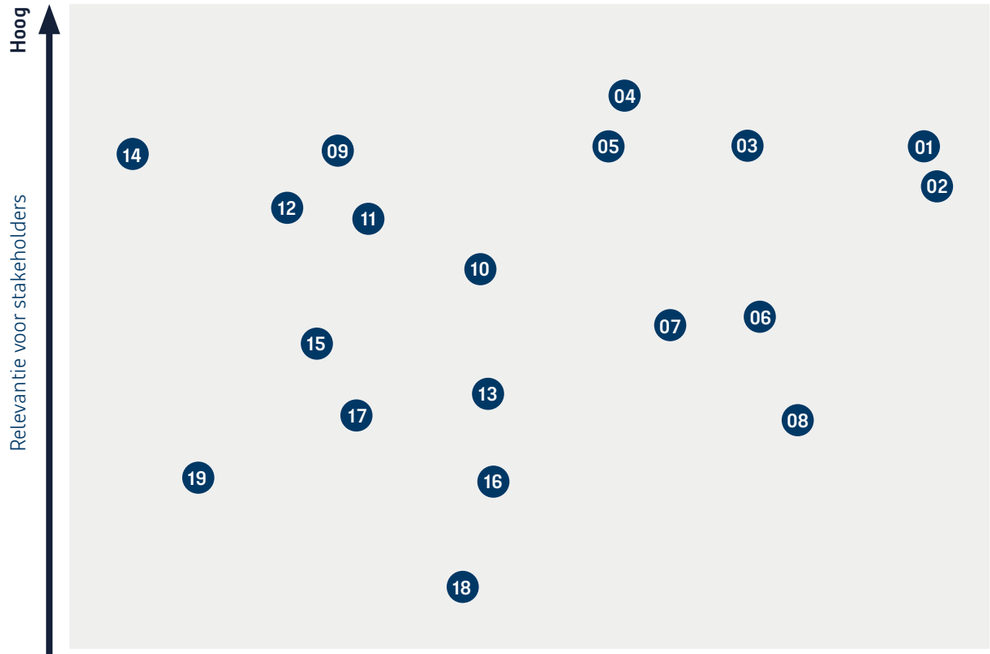
8 Materiële onderwerpen

Als onderdeel van het strategieproces hebben we in 2020 een herijking van de eerder uitgevoerde 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. De selectie van stakeholders hangt samen met de mate waarin met de verschillende stakeholdergroepen wordt samengewerkt in het waardecreatiemodel. Zo zijn er altijd opdrachtgevers, samenwerkingspartners, medewerkersvertegenwoordiging en producenten/toeleveranciers betrokken in de verschillende dialogen.

Daarnaast is er een grotere groep interne stakeholders benaderd om een score te geven middels een survey. Gevraagd is om aan te geven wat de maatschappelijke impact is die Heijmans heeft op een aantal materiële onderwerpen. Tenslotte zijn de uitkomsten na bespreking in de groepsraad, vastgesteld door de raad van bestuur. Het resultaat van deze analyse is weergegeven in de materialiteitsmatrix op de volgende pagina. De raad van bestuur is ook betrokken bij de sturing en beheersing van de materiële onderwerpen, door onder meer de agendering hiervan tijdens het overleg met de groepsraad.

MATERIËLE ONDERWERPEN

MATERIALITEITSMATRIX EN MEEST MATERIËLE ONDERWERPEN



#	ONDERWERP
01	**Gezonde leefomgeving**
02	**Veilig werken**
03	**Energieneutrale oplossingen bouwen**
04	**Circulair bouwen**
05	**Klimaatadaptief en natuurinclusief bouwen**
06	**Inzetten van slimme technologie**
07	Kennisontwikkeling en -behoud
08	Financieel gezond zijn
09	Transparante communicatie
10	Trainen en ontwikkelen van medewerkers

#	ONDERWERP
11	Reductie van eigen emissies (zoals CO_2)
12	Co-creëren met ketenpartners
13	Klantgerichte dienstverlening
14	Mensenrechten
15	Aantrekken divers talent
16	Betrokkenheid van medewerkers
17	Eerlijk en integer werken
18	Risicobeheersing
19	Privacy en cybersecurity

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

Heijmans heeft 'het creëren van een gezonde leefomgeving' omarmd als haar centrale ambitie en daarmee is dit thema onze belangrijkste bijdrage aan de maatschappij. Ook extern wordt dit onderkend en dat zien we terug in een hoge waardering van dit thema. Omdat het een thema is waarbinnen veel nieuwe ontwikkelingen plaatsvinden, blijven we alert op het aanscherpen van onze bedrijfsproposities en de juiste prestatie-indicatoren.

Het thema 'veilig werken' wordt binnen Heijmans herkend als een van de topprioriteiten. Los van de bestaande certificeringen VCA en de Veiligheidsladder voor de hele organisatie is een grootschalig verbeterprogramma op het gebied van veiligheid opgezet: het Heijmans GO!-programma. In de afgelopen jaren zijn hierbinnen verschillende innovatieve oplossingen ontwikkeld zoals de GO!-app en het onderliggende systeem voor meldingen van onveilige situaties. Het huidige programma richt zich op verdergaande cultuurverandering in de organisatie, maar ook op het actief deelnemen in branche-initiatieven om daarmee de veiligheid in de hele keten te verbeteren.

Voor het thema 'energieneutrale oplossing bouwen' keken we in het verleden naar de Energie Prestatie Coëfficiënt voor gebouwen. Deze norm voor de energiezuinigheid van gebouwen gaf een goede indicatie voor de mate waarin gebouwen in de richting van energieneutraal (EPC=0) opschoven. 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. Beide indicatoren hebben echter als onderliggende indicator de CO_2-uitstoot van het gebouw en zijn daarmee toch vergelijkbaar geworden. In dit verslag hanteren we alvast de CO_2-uitstoot om hier invulling aan te geven.

Het thema 'klimaatadaptief en natuurinclusief bouwen' komt binnen Heijmans op veel manieren aan de orde. Bij sommige projecten, zoals dijkverhogingen of waterbergingen, is klimaatbestendigheid zelfs het expliciete doel van de opdracht, maar ook bij alle andere projecten besteden we aandacht aan klimaatadaptiviteit, bijvoorbeeld bij de regenwaterafvoer van gebouwen. Ons streven is dat al onze nieuwe gebiedsontwikkelingen voldoen aan het niveau van NL Greenlabel A.

Het thema 'circulair bouwen' is een van de strategische speerpunten binnen de strategie van Heijmans. Bij het ontwerp en de keuze van materialen voor nieuwe producten houden we nu uitdrukkelijk rekening met losmaakbaarheid en recyclebaarheid. Naast initiatieven in de eigen bedrijfsvoering zijn we ook in gesprek met leveranciers om circulaire initiatieven te ontwikkelen, alternatieven voor bestaande producten te gebruiken en verpakkingsmateriaal in de bouwketen terug te dringen.

Het thema 'inzetten van slimme technologie' is ten opzichte van de vorige analyse een belangrijke stijger in de top. We herkennen deze trendontwikkeling ook doordat industrialisatie en digitalisering steeds sneller een integraal onderdeel vormen van de operationele bouwprocessen, hetgeen de hogere klassering rechtvaardigt.

Op basis van de gevoerde gesprekken met stakeholders scoren de thema's 'financieel gezond' en 'risicobeheersing' 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 we sturen nauwlettend op de bijbehorende KPI's.

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

Financiële controle is cruciaal voor de continuïteit van onze organisatie. In hoofdstuk 12 (Financiële resultaten), 15 (Jaarrekening) en bijlage 16.7.4 (Overzicht prestatie-indicatoren) staan de KPI's en toelichtingen waaruit de financiële gezondheid van Heijmans is af te leiden.

Over de verdere invulling en prestaties van de materiële onderwerpen wordt in dit jaarverslag gerapporteerd in de hoofdstukken 10 (Strategie) en 12 (Financiële resultaten). Deze onderwerpen zijn ook opgenomen in het Overzicht van prestatie-indicatoren in bijlage 16.7.4 van dit verslag.

De toekomstige rol van een bouwbedrijf is meester zijn in materiaalstromen, stelt Thijs Huijsmans, adviseur circulair bouwen bij Heijmans. Hij draagt bij aan de ambitie van Heijmans om in 2023 volledig circulair te bouwen.

"Dat ik zo zou groeien had ik niet verwacht."

Veel werkgevers zeggen dat je ruimte krijgt om je te ontwikkelen, maar dat ik in drie jaar tijd zo zou groeien had ik niet verwacht. Deze zomer heb ik mijn HBO-plus afgerond. Heijmans heeft me daarin gestimuleerd door te zeggen: we zien dat je snel groeit en willen je helpen, wat wil je doen? Ik vind dat supertof. Daar staat tegenover dat je jezelf wel moet bewijzen.

Dwight Sichtman (32)
Werkvoorbereider

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.

Het waardecreatiemodel is als volgt te interpreteren:

Business Model

Centraal staat het operationaliseren van onze strategie 'Bouwen aan een Gezonde Leefomgeving'. Met de realisatie van de strategie geven we invulling aan onze missie om gezonde leefomgevingen te creëren. De belangrijkste pijlers hierbij zijn verbeteren, verslimmen en verduurzamen. We doen dit met een organisatie die als kernwaarden heeft Resultaatgerichtheid, Eigenaarschap en Samenwerking.

Input en output

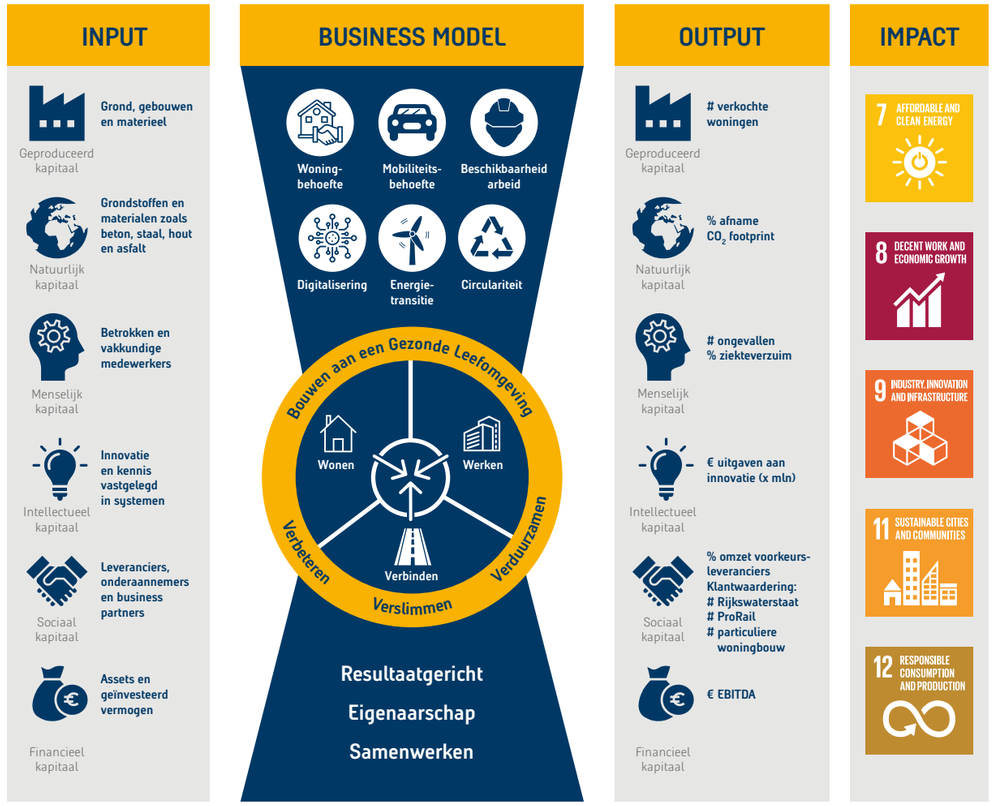
De input van het waardecreatiemodel bestaat uit de verschillende kapitalen en waar we die inzetten (van menselijk kapitaal tot natuurlijk kapitaal). Van iedere categorie worden enkele voorbeelden weergegeven. De output bestaat uit onze resultaten, producten en diensten die in eenzelfde indeling van categorieën met voorbeelden wordt weergegeven.

Impact

Heijmans heeft met een Sustainable Development Goals (SDG's)-impactanalyse bepaald op welke van de 169 subdoelen wij de meeste impact hebben. Hiervoor hebben we desk research uitgevoerd en verschillende mensen binnen en buiten Heijmans geïnterviewd. In de afgelopen jaren hebben we KPI's geformuleerd voor de verschillende niet-financiële ambities. Heijmans meet met de opgenomen prestatie-indicatoren de stand van zaken in relatie tot de waardecreatie met het oog op continue verbetering, maar ook als het gaat over het meten van de negatieve impact (emissies).

De belangrijkste positieve impact vanuit het waardecreatiemodel: het creëren van woonruimte, utiliteitsgebouwen om in te werken, maar ook het faciliteren van mobiliteit en voorzieningen om klimaatverandering te mitigeren (dijken, waterbergingen). De belangrijkste negatieve impact zijn emissies (zoals CO_2 en stikstof), grondstofverbruik en afval. In het overzicht van prestatie-indicatoren, in bijlage 16.7.4, maken wij zichtbaar hoe dit zich verhoudt tot de doelen uit onze strategie, tot onze materiële thema's en tot de SDG's die wij geselecteerd hebben. Daarmee geven we ook aan welke impact we creëren in de maatschappij.

WAARDECREATIEMODEL



Risicomanagement is mensenwerk

Hoe kunnen we ons risicobewustzijn bij Heijmans verder vergroten als we inschrijven op nieuwe projecten?' Met die opdracht startte Roland de Waal in zijn nieuwe rol als Chief Risk Officer. Roland merkte dat dit om een cultuurverandering vroeg in de hele organisatie. Op tijd leren escaleren en het vertrouwen wekken om problemen te bespreken, waren daar onderdeel van. "Ondernemen is risico nemen, maar wees je bewust van de risico's en of je die kunt dragen, zowel op het project als op heel Heijmans. Die cultuuromslag is gaande. Inmiddels is onze houding veranderd: we vinden bepaalde risico's als Heijmans niet langer acceptabel. Ik zie een veel groter risicobewustzijn in onze organisatie. Het is onze communicatie en transparantie over risicobereidheid die ook in de toekomst helpt een gezonde onderneming te blijven."

Roland de Waal
Chief Risk Officer

Lees het interview
op **heijmans.nl**

10 Strategie

Heijmans werkt aan een gezonde leefomgeving. Het is onze ambitie om elke locatie waar we werken, beter achter te laten dan hoe we deze aantroffen. Dat betekent dat alle werkzaamheden binnen elk project en op elke afdeling uiteindelijk hieraan moeten bijdragen. Onze drie pijlers verbeteren, verslimmen en verduurzamen, onderverdeeld in acht speerpunten, geven richting om onze doelstellingen te bereiken. De kracht van onze organisatie ligt in het vakmanschap van alle collega's. Als makers met veel expertise en vakmanschap maken we het verschil.

Ondanks de bijzondere omstandigheden hebben we ook in 2020 doelgericht gewerkt aan onze doelstellingen en speerpunten. Er was geen aanleiding om de strategie grondig te herzien. Wel hebben we enkele doelstellingen geactualiseerd. Ook hebben we doelstellingen afgehandeld en enkele nieuwe doelstellingen geformuleerd. De toelichting bij die wijzigingen staat in dit hoofdstuk bij de betreffende onderdelen beschreven. In totaliteit hebben we nu 22 concrete doelen. Zie voor het volledige overzicht bijlage 16.7.13.

Het afgelopen jaar hebben we tevens een beweging gemaakt naar meer integraliteit tussen onze verschillende disciplines. Door onze interne kennis en ervaring - en innovaties - nog efficiënter samen te voegen, kunnen we nog beter aansluiten op de wensen en behoeften van de klant. Ook standaardisatie en digitalisering leiden tot meer efficiëntie, tot meer ruimte om te leren en tot grotere veiligheid. Ook dat komt de klant ten goede.

VERBETEREN	• Veiligheid • Risicobeheersing & procesverbetering • Kwaliteit van de organisatie
VERSLIMMEN	• Digitalisering • Maaktechnologie
VERDUURZAMEN	• Energie • Materialen • Ruimte

Borging

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 bijlage 16.7.4 staat een overzicht van al onze financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren. In dit hoofdstuk zijn alleen de prestatie-indicatoren weergegeven waarop kwantitatief kan worden gerapporteerd en die direct gekoppeld zijn aan de concrete doelen.

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:

1. We zijn pas tevreden bij 0 ongevallen.
2. IF < 1 in 2023.
3. In 2023 hebben we over de volle breedte van het bedrijf trede vier van de Veiligheidsladder bereikt.

Voor de eerste twee doelstellingen zien we door de jaren heen een stagnerend niveau en het blijkt moeilijk om daar een doorbraak te forceren. We hebben de instrumentele maatregelen op orde. Nu is het vooral een kwestie van gedrag om de veiligheid van werken verder te vergroten. Dat is ook de reden waarom we de derde doelstelling hebben toegevoegd: die meet niet alleen de uitkomsten, maar heeft betrekking op de cultuur en het gedrag van mensen. Bij Infra heeft een groot deel van de organisatie reeds trede 4 behaald.

Kritische Prestatie Indicator	Score 2020	Score 2019
Aantal ongevallen: totaal incl. onderaannemers	85	84
Aantal dodelijke ongevallen	0	1
Ongevalsincidentie (IF cijfer)	3,7	3,3

Continu werken aan veiligheidsverbetering

De veiligheidsresultaten van 2020 stemmen ons niet tevreden. Ondanks alle inspanningen zien we geen verbetering in de cijfers ten opzichte van 2019. De lat ligt hoog, onze ambities zijn verregaand, maar we weten waarvoor we het doen. Als organisatie is het onze verantwoordelijkheid dat iedereen elke dag veilig werkt en gezond thuiskomt. Wij zetten daarom sterk in op een verandering van een voornamelijk reactieve naar een meer proactieve veiligheidscultuur. Dat vraagt inzet van Heijmans als werkgever en opdrachtgever, maar het vergt zeker ook een actieve rol van onze mensen. Het uitgangspunt is altijd: 'We werken veilig, of we werken niet.' Wij zijn ervan overtuigd dat bedrijven waar continu gewerkt wordt aan veiligheidsverbetering, tevens het leukst zijn om voor te werken, want veilig werken betekent dat we in een eerder stadium over risico's nadenken, de voorspelbaarheid toeneemt, er minder faalkosten ontstaan, we minder improviseren en dus sneller en met meer kwaliteit leveren waar we voor staan. Bij Infra heeft een groot deel van de organisatie trede 4 op de Veiligheidsladder behaald. Het doel voor het totale bedrijf blijft om van trede 3 naar trede 4 toe te werken en 0 ongevallen te bereiken. Het IF-cijfer is het afgelopen jaar iets gestegen als gevolg van een discontinuïteit in de meting. In 2019 werd uitgesteld verzuim namelijk niet meegeteld, vanaf 2020 wel.

GO! Kompas

GO! programma in DNA

Sinds 2013 streven we met het Veiligheidsprogramma GO! naar veilige werkomstandigheden en 'Geen Ongevallen'. Met de ontwikkeling van diverse middelen en programma's binnen GO! hebben we inmiddels grote stappen gezet. Toch stagneerde de daling van het aantal ongevallen. Om proactieve veiligheid versneld onderdeel te maken van ons DNA, is in 2019 een Plan van Aanpak ontwikkeld. Met twee speerpunten: GO! als onderdeel van onze Heijmans identiteit en de ontwikkeling van proactief veiligheidsleiderschap.

Dat heeft geleid tot de ontwikkeling van het GO! Kompas - waarin de Heijmans veiligheidsafspraken staan én de rol/verantwoordelijkheid van de medewerker wordt benoemd - en het opnemen van GO! (momenten) in de standaard werkwijze. Om bijvoorbeeld veiligheid in onze routines te krijgen, moet het normaal worden het goede gesprek over veiligheid te hebben. Ook worden stakeholders nadrukkelijk verbonden aan onze GO! ambities. In de periode 2020-2023 werken we aan vier doelstellingen:

1. Van een reactieve naar 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 om dat te bereiken verminderen we ieder jaar het aantal ongevallen met minimaal 20% ten opzichte van het jaar daarvoor.
4. Wat betreft veiligheid willen wij vooruitstrevend en toonaangevend zijn.

Houding en gedrag van mensen in alle lagen van de organisatie zijn in dit proces cruciaal. Bij Heijmans heeft iedereen een rol in veiligheid, ongeacht je rol, functie of werkrelatie. Het vergroten van de bewustwording over de eigen rol in en begrip van proactieve veiligheid is een continu proces. Voor nieuwe medewerkers maakt het GO! programma dan ook deel uit van hun onboarding programma. Tot slot richten we ons ook op opdrachtgevers, onderwijsinstellingen, nevenaannemers en onderaannemers om hen te motiveren keuzes te maken die de veiligheid binnen de projecten ten goede komen.

Onderzoek

Ons doel is helder, maar vooruitgang wordt pas zichtbaar als je weet waar je nu staat. Met een enquête onder 2.300 medewerkers is in 2020 de huidige stand van zaken rondom veiligheid in kaart gebracht. Het onderzoek biedt meerdere aanknopingspunten voor ontwikkeling, met name voor het programma 'Leiders in Veiligheid'. In dit opleidingstraject voor leidinggevenden zal daarom meer gefocust worden op het tonen van waardering en het verbeteren van feedback geven rondom veiligheidsthema's.

GO! Kompas

De ontwikkeling van het GO! Kompas zorgde binnen het GO!-programma voor verdieping. Aan de hand van het GO! Kompas geven medewerkers invulling aan de kernwaarde: 'We werken veilig, of we werken niet'. Vier proactieve gedragingen zijn daarin leidend: Laat je horen, kijk nooit weg, nodig anderen uit en blijf verbeteren. Het vergroten van eigenaarschap en bewustzijn van de eigen rol is onmisbaar in de cultuurverandering. Vanuit het programma kiezen we eerder voor het faciliteren van middelen en het geven van advies, dan voor het opleggen en voorschrijven van de enige juiste werkwijze. Het GO! Kompas laat zien wie Heijmans wil zijn en hoe wij werken. En wat die afspraken betekenen voor de medewerker. Dit geldt ook voor onze onderaannemers en leveranciers. De introductie van het GO! Kompas stond gepland voor de landelijke Dag van de Veiligheid in maart, maar door corona kon dit helaas niet doorgaan. In september volgde alsnog een organisatiebrede introductie via e-learning. Op dat moment was het GO! Kompas stap voor stap al geïmplementeerd en herkenbaar gemaakt.

Goed voorbeeld doet goed volgen

Om te komen tot de gewenste proactieve veiligheidscultuur, is commitment en voorbeeldgedrag van leidinggevenden essentieel. Het uitgangspunt is duidelijk: tijd en geld gaan nooit voor veiligheid. Toch blijkt dat in de praktijk nog niet altijd uit ons gedrag. Naast deze bewustwording zijn zorgzaamheid, open gesprekken en het ruimte bieden om te leren van fouten heel belangrijk. Evenals het belonen en waarderen van goed en veilig gedrag. In navolging van het midden- en hoofdkader in 2019, zouden in 2020 nog eens 1.300 leidinggevenden de 'Leiders in Veiligheid' workshops volgen. Zodat ook uitvoerders, chef-monteurs en voormannen meer proactief kunnen sturen op een veilige werkomgeving. Omdat live bijeenkomsten meer impact hebben dan digitale, zijn de workshops uitgesteld. Ze staan voor 2021 alsnog op de planning. Hiermee streven wij naar een collectieve verschuiving binnen de organisatie. Het GO! Kompas is niet alleen een hulpmiddel, maar ook leidend voor de manier van werken. In september kregen leidinggevenden alsvast uitleg en handvatten over het inzetten van het GO! Kompas.

VR-Training

Onze drive om het huidige veiligheidsniveau te verbeteren is groot en daarom hebben we in 2020 een extra middel ingezet. Vanuit de overtuiging dat innovaties nodig zijn voor echte verbetering, ontwikkelden wij drie VR-veiligheidstrainingen. Op een virtuele bouwplaats moet de medewerker potentieel gevaarlijke situaties met steigers of hoogwerkers herkennen. Ook het werken met een hoogwerker wordt door middel van VR geoefend. De 3D-setting blijkt niet alleen veel meer indruk te maken op het bewustzijn van de medewerkers, het maakt veiligheid ook leuk. Collega's worden gestimuleerd om elkaar aan te spreken op potentieel gevaarlijke situaties. De impact van deze trainingen blijkt hierdoor groter dan traditionele trainingen en de eerste reacties zijn positief. Het komende jaar breiden we het VR-aanbod uit met trainingen op het gebied van netheid op de bouwplaats. Doel voor 2021 is: iedereen op de bouwplaats volgt deze training, óók onze onderaannemers.

Protocol Samen Veilig Doorwerken in de Bouw

Corona voegde dit jaar een extra dimensie toe aan het thema veilig werken. Als bouwer behoren wij tot de vitale sectoren van onze maatschappij. Daarom hoefden en konden wij ons werk niet stil leggen. Echter, de gezondheid van onze medewerkers, onderaannemers, leveranciers en opdrachtgevers staat voorop. Heijmans volgt daarom de geldende richtlijnen van het RIVM en werkt volgens het Protocol Samen Veilig Doorwerken in de Bouw dat is opgesteld met Bouwend Nederland, Techniek Nederland, de overheid en vakbonden. We doen er alles aan om voor iedereen een zo veilig en gezond mogelijke werkplek te creëren. Er is regelmatig overleg met Bouwend Nederland, collega-bouwbedrijven en brancheorganisaties. Met elkaar zorgen we ervoor dat werkzaamheden zoveel mogelijk op een goede en veilige wijze kunnen doorgaan.

Samenwerking

Al sinds 2014 trekken Heijmans en vijftien andere bedrijven en organisaties samen op om de veiligheid in de sector te verhogen. Volgens de Governance Code Veiligheid in de Bouw (GVCB) werken we toe naar een standaard veiligheidsbeleid in de branche. Heijmans speelt een actieve rol in de GVCB, zowel in de CEO-kopgroep als in de diverse werkgroepen en is bijvoorbeeld de kartrekker voor het Beleid reductie aanrijdgevaar. Dit moet samen met andere initiatieven als Generieke Poort Instructie (GPI), de Uniforme Meld Applicatie (UMA) en Veiligheid in Aanbestedingen (ViA) bijdragen aan een veilige werk- en leefomgeving, een maximaal veiligheidsbewustzijn en proactieve houding, goede samenwerking en ketenintegratie.

Veiligheid in aanbestedingen (ViA)

In aanbestedingen en contracten is veiligheid inmiddels een verplicht onderdeel. Wij vinden dit een goede ontwikkeling. Voor de ondertekenaars van de Governance Code Veiligheid in de Bouw (GCVB) geldt vanaf 2021 de Veiligheidsladder om het veiligheidsbewustzijn van een organisatie meetbaar en vergelijkbaar te maken. Binnen Heijmans is de Veiligheidsladder nu al leidend. Bij Infra heeft een groot deel van de organisatie trede 4 op de Veiligheidsladder behaald: Bouw & Techniek en Vastgoed zitten inmiddels op trede 3. Het grootste verschil tussen trede 3 en trede 4 is de stap van een voornamelijk reactieve veiligheidscultuur naar een meer proactieve veiligheidscultuur. Heijmans streeft ernaar de veiligheidscultuur binnen het hele bedrijf naar niveau 4 te brengen. Waarbij een proactieve houding niet alleen wordt gestimuleerd bij alle Heijmans collega's, maar ook wordt uitgedragen aan onze onderaannemers.

Ketenverantwoordelijkheid

Heijmans besteedt 70% tot 80% van het werk uit aan onderaannemers. Dat maakt ons voor het realiseren van onze veiligheidsambities voor een groot deel afhankelijk van onze partners. Wij beoordelen leveranciers en onderaannemers daarom kritisch op hun veiligheidsprestaties. Waar staan zij op de Veiligheidsladder? Vanaf 2022 geldt de Veiligheidsladder voor Heijmans als selectiecriterium in onze keten. Wat inhoudt dat we dan alleen nog maar werken met bedrijven die minimaal trede 2 gecertificeerd zijn én hen zullen stimuleren de opstap te maken naar trede 3. We merken echter dat in de branche dit onderwerp niet overal bovenaan de agenda staat. Slechts een deel van onze onderaannemers is bezig om zichzelf te certificeren. Voor ons een reden om onze voorkeurspartners actief te blijven betrekken in het GO!-programma.

Onderwijs

Omdat preventie het verschil kan maken, werken wij onverminderd samen MBO- en HBO-scholen om veiligheid te verankeren in opleidingen. Zo zorgen we ervoor dat toekomstige medewerkers hun loopbaan starten met de juiste basiskennis en houding voor hun rol op het gebied van veiligheid. We ontwikkelden lesstof en geven gastcolleges voor onder andere de opleiding Civiele Techniek van Avans Den Bosch en Avans Tilburg, de opleiding Bouwkunde en de minor Bouwkunde op de Hogeschool Rotterdam.

Vooruitkijken en voorkomen

Een belangrijke sleutel in het structureel verankeren van veiligheid in ons DNA ligt ook in de manier waarop wij sturingsinformatie vergaren en gebruiken. We zijn geneigd alleen te kijken naar indicatoren - zoals het aantal incidenten en het IF-cijfer - die aangeven wat er misgaat. Uiteraard geven die indicatoren belangrijke inzichten, maar we moeten ons realiseren dat we dan sturen op wat er gebeurd is en niet op indicatoren die voorspelbaarheid hebben over de toekomst. Waar we naartoe willen, is dat we, naast de bestaande sturingsinformatie, sturen op wat je niet ziet als direct resultaat, maar wel bijdraagt aan een veiligere werkomgeving. Hoe vaak praat je over veiligheid zonder dat er een incident plaats heeft gevonden? Hoeveel veiligheidstrainingen worden er gegeven? Is veiligheid een onderdeel van alle Project Start-Ups en observatieronden van het management? Zo kunnen we vanuit een positieve invalshoek meer sturen op het voorkomen van onveilige situaties.

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

Concrete doelen:

4. In 2023 zijn we voorspelbaar doordat alle grotere projecten (cat. 2 en 3) binnen de initiële bandbreedte eindigen.
5. In 2023 leveren alle projecten een positieve bijdrage aan de winst.

De doelstellingen van GRIP en LEAN hebben we vervangen door bovenstaande twee nieuwe. De implementatie van GRIP is succesvol afgerond. In de afgelopen jaren hebben we door vele initiatieven de verrassingen in projecten sterk gereduceerd. Onder andere door het opzetten van de Risk Office, de implementatie van een uniforme risico taal, de risico database en verbeteringen in het verwervingsproces hebben we het GRIP programma afgerond en is het onderdeel geworden van onze reguliere bedrijfsvoering. LEAN is verankerd als verbetermethodiek in onze basisprocessen. We blijven de komende jaren focussen op de leercultuur in ons bedrijf. De nieuwe doelstellingen geven ons de meetbare resultaten van de geïmplementeerde initiatieven.

Categoriseren en standaardiseren

Het categoriseren van projecten naar drie verschillende risicoklassen middels een gestandaardiseerd proces en een eenduidige risicotaal is inmiddels gemeengoed geworden. Categorie 1 is het minst risicovol. Categorie 3 projecten zijn het meest risicovol vandaar dat bij het aannemen en plannen van zo'n project altijd de raad van bestuur en de Chief Risk Officer betrokken zijn. Om te komen tot een juiste risicoklasse hanteren we het zogenaamde afweegmodel. Met dat model wordt op basis van een set kenmerken per project bepaald tot welke risicocategorie het project hoort. Het afweegmodel helpt tevens om projecten met nieuwe onderdelen zoals innovaties en softwarecomponenten, waar we minder bedreven in zijn en waar er sprake is van een verhoogd risicoprofiel, te kenmerken als een hogere risicocategorie. Bij iedere categorie hoort een workflow van het tenderproces waarmee verantwoordelijkheid, beslissingsbevoegdheid, rollen en taken van alle betrokkenen direct duidelijk worden. Het tenderproces wordt conform de betreffende risicocategorie herleidbaar en transparant vastgelegd in een digitaal systeem.

Bedrijfsbrede verbeteringen

Een nieuwe werkwijze met nieuwe formulieren en nieuwe afspraken is altijd even wennen. De uniformiteit en de overzichtelijkheid van ons nieuwe document management systeem werden echter snel gewaardeerd en ervaren als een groot voordeel. Betere vergelijkbaarheid van projecten leidt tot waardevolle inzichten. Naast uniformiteit bieden de formats en het afweegmodel nog steeds de ruimte voor specifieke invulling per bedrijfsstroom.

Bij Corporate Communicatie is een beter systeem in gebruik genomen voor het real-time monitoren van het sentiment op social media en de reputatie van Heijmans. Daarnaast is overgestapt naar een beter systeem voor de publicatie van financiële persberichten.

Bij Procurement is het afgelopen jaar gewerkt aan een inkoopsysteem waardoor de behoefte aan de meest relevante productgroepen in verschillende projecten beter voorspeld en gebundeld kan worden. Met meer inzicht in de vraag naar een bepaald product (wanneer en hoeveel) voor het hele bedrijf, kunnen we betere keuzes maken op het gebied van

beschikbaarheid, prijs, duurzaamheid en logistiek. Dat moet leiden tot meer efficiency, verduurzaming en grotere voorspelbaarheid van de projecten. Op onze website staat een overzicht van onze ambities op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen.

Om producten en dienstverlening naar een hoger niveau te tillen, is commitment van en samenwerking met andere partijen nodig. Op basis van langdurige samenwerkingen met voorkeurspartijen zijn we samen beter in staat te verbeteren en te verduurzamen. In een duurzame samenwerking hoef je niet per project alles opnieuw uit te zoeken en kom je met elkaar sneller tot optimalisatie van het proces.

Risicobewustzijn en database
In 2020 is de risicodatabase gecomplementeerd en in gebruik genomen. In deze database wordt opgebouwde risico-intelligentie geborgd. Risico's kunnen worden overgenomen uit de database en projectspecifiek worden gemaakt. Deze kennis kan door de risicomanager van een project in elk stadium van een nieuw project worden ingezet. Door gebruik te maken van de aanwezige kennis, kan sneller een goed risico-dossier gemaakt worden. Opgetreden risico's worden geëvalueerd en hierdoor kan de bestaande risico-intelligentie worden verrijkt. Zo groeit de database continu met leerervaringen. Bij het bedrijfsonderdeel Infra is de database reeds geïmplementeerd. Bij de overige bedrijfsonderdelen zit het gebruik nog in de beginfase.

Opleiding
Er lopen meerdere opleidingstrajecten op het gebied van risicobeheersing. Om het risicobewustzijn binnen de organisatie verder te verhogen, volgen alle medewerkers binnen Heijmans een e-learning traject. Deze training is voor iedereen verplicht en zorgt ervoor dat iedereen weet hoe Heijmans tegen risicomanagement aankijkt. Daarnaast volgen honderd projectcontrollers een opleiding over risicomanagement en wat hun rol is in het vooral vroegtijdig signaleren en rapporteren van risico's. De nieuwe spelregels voor het waarderen van kansen en risico's en aangepaste tools komen hierbij aan de orde. Voor projectmanagement, senior projectmanagement en ontwerpmanagers start in 2021 de opleiding risicobeheersing. Naast de nodige theorie ligt de focus op risicobewustzijn. Dit is een volgende stap in de ontwikkeling naar een meer transparante en open cultuur.

Op weg naar verbetercultuur
In 2020 werd de inzet van LEAN binnen de organisatie verder doorgezet. Daarnaast is het GRIP-programma afgerond en geborgd in procesoverleggen. Echter, om processen structureel te verbeteren is ook een cultuurverandering nodig. Waar men vroeger terughoudend was om te praten over wat niet goed ging en men de neiging had in de verdediging te schieten, is er steeds meer behoefte aan transparantie. Een open gesprek over wat er in een project misging, om het een volgende keer te kunnen voorkomen. Dat doen we onder andere tijdens de maandelijkse SUP (Status Update Projecten). Tijdens een SUP doet de projectmanager verslag aan de raad van bestuur en de Chief Risk Officer over het project. Door open te communiceren, zonder nadruk op verantwoording, kunnen eventuele issues vroegtijdig gesignaleerd en opgelost worden.

Rapporteren, borgen en leren
Onze interne processen, werkwijzen en alle bijbehorende tools zijn uniform en op elkaar afgestemd. De spelregels voor de waardering van kansen en bedreigingen zijn aangescherpt. Kennis wordt geborgd in de risicodatabase en door standaardisering in formats en documenten spreken we allemaal dezelfde taal. Dat voorkomt fouten in het proces en zorgt voor efficiënter risicomanagement. Rapportages geven heldere inzichten waarop gestuurd kan worden. In 2020 is ook de CRO-rapportage geperfectioneerd. Elk kwartaal brengt de Chief Risk Officer op basis van tien aandachtspunten het risicoprofiel van Heijmans in beeld en bespreekt dit met de groepsraad, de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Het aanleveren van de benodigde data is inmiddels voor alle afdelingen een vast proces. Door consequent te rapporteren krijgen de cijfers betekenis en worden trends zichtbaar. Het risicobeeld van de hele organisatie wordt zo in één rapportage zichtbaar.

Kwaliteitscijfers en klantwaardering
Wij sturen zelf continu op verbetering en hanteren daarvoor onze eigen criteria. Daarnaast beoordelen klanten ons ook. Klanten herkennen dat wij gericht zijn op verbetering en waarderen dat. Door zelf transparanter te worden, verbetert de samenwerking met onze klanten.

Happiness is een intern programma dat zich richt op een optimale beleving voor kopers van onze woningen. In het kader daarvan is sinds 2018 het hele aankoopproces persoonlijker en vriendelijker gemaakt, met persoonlijke woonadviseurs en de mogelijkheid om woonkeuzes en opties voor de toekomstige woning digitaal te visualiseren. Aansluitend daarop heeft Heijmans Vastgoed ervoor gekozen om vanaf 2020 de kwaliteit en klanttevredenheid via een eigen enquêtesysteem te meten. Op deze manier kunnen we vaker en nauwkeuriger meten, en meer inzoomen op specifieke onderdelen van ons klantcontact. Dit geeft ons meer flexibiliteit om gerichter te onderzoeken. De nieuwe methode heeft als bijkomend voordeel dat het gemakkelijker is om intern te rapporteren via dashboards en zo betrokken medewerkers gemakkelijker te informeren over details en conclusies.

Prestatiemeting Rijkswaterstaat en Prorail (8,2 en 7,6)
In de prestatiemetingen van deze twee grote infra opdrachtgevers heeft Heijmans een waardering van 8,2 en 7,6 behaald. Heijmans heeft zelf de doelstelling om op klanttevredenheid van deze focusklanten minimaal een 8,5 te scoren. Daarmee is de doelstelling ten opzichte van 2019 gelijk gebleven.

Hiermee laat Heijmans zien dat zij een hoge klantwaardering belangrijk vindt. Ten opzichte van vorig jaar is RWS fors gestegen (7,5 in 2019) en Prorail iets gedaald (7,9 in 2019). Bij de klantmeting van RWS zien we een mooie stijgende lijn over de kwartalen in 2020. Met Prorail zijn we in overleg over mogelijke verbeteracties.

Kwaliteitscontrole bij opdrachtgevers
De realisatie van het nieuwe kantoor voor de European Medicin Agency, een samenwerking van Dura Vermeer en Heijmans en een van de grootste projecten binnen Heijmans in de afgelopen jaren, werd door opdrachtgever Rijksvastgoedbedrijf zeer goed beoordeeld. Hun beoordelingsmethodiek kijkt primair naar houdings- en gedragselementen. Met name de professionaliteit en betrokkenheid werden in combinatie met de hoge kwaliteit van het eindresultaat en een veilige levering binnen de tijd, positief gewaardeerd. De meetpunten samenwerking, planmatig werken, deskundigheid en kwaliteit werden gemiddeld met een 9,4 beoordeeld, op een schaal van 10. Veiligheid en gezondheid kwamen uit op 8,8 en hiermee kwam de Past Performance Totaalscore uit op een 9,2.

10.1.3 KWALITEIT VAN ORGANISATIE: WE ZIJN DE NUMMER 1 WERKGEVER IN DE BOUW!

Concrete doelen:
6. We reduceren het aantal collega's dat ongewenst vertrekt elk jaar met 50%.
7. We reduceren het ziekteverzuim elk jaar met 5%.
8. In 2021 is er een hogere medewerkersbetrokkenheid dan in 2019.

Het bold statement 'In 2020 hebben alle leidinggevenden deelgenomen aan een leertraject over leiderschap' is van de lijst verwijderd en de laatste trainingen staan - ivm Corona - ingepland voor 2021. Bij 'ongewenst vertrek' meten wij het percentage collega's die er ondanks een goede beoordeling voor kozen om het bedrijf te verlaten. Wij beschouwen hun vertrek als een verlies voor de organisatie en willen die vorm van verloop in de toekomst graag terugdringen. De ambitie van 50% reductie per jaar is fors, maar weerspiegelt vooral de ambitie om goed presterende medewerkers te binden en boeien. Bij het ziekteverzuim sturen we sinds 2020 op een reductie van de absolute aantallen in plaats van op de daarmee samenhangende loonkosten. Dit doen we omdat we op alle niveaus het verzuim gelijkwaardig willen bestrijden. De medewerkersbetrokkenheid meten wij om het jaar; in 2020 is over dit statement dus geen voortgang te rapporteren.

Kritische Prestatie Indicator	Score 2020	Score 2019
Personeelsverloop (%) op eigen verzoek	4,6%	5,4%
Totaal ziekteverzuim	4,7%	4,4%
Aantal leidinggevenden dat heeft deelgenomen aan leertraject over leiderschap (%)	79%	47%

Kade Zuid, Noorderhaven, Zutphen

Het creëren van een gezonde leefomgeving was dit jaar relevanter dan ooit. Voor onze klanten, maar ook voor onze eigen mensen. De dominante vraag in 2020 was: hoe faciliteren we onze medewerkers om - ondanks Covid-19 - hun werk gezond en veilig te kunnen blijven uitvoeren. We hebben daar vol op ingezet door diverse (preventieve) maatregelen door te voeren, zeer intensief en via verschillende kanalen te communiceren en daar waar mogelijk persoonlijke aandacht te geven. Dankzij het Protocol Samen Veilig Doorwerken - en de bijbehorende veiligheidsmaatregelen - konden de werkzaamheden op locatie worden gecontinueerd. Maar ook de medewerkers met een kantoorfunctie waarbij thuiswerken mogelijk was, stonden voor een grote verandering. Met een hoog percentage thuiswerkende medewerkers was er volop aandacht voor het tegengaan van sociaal isolement en het behouden van de verbinding.

Binnen HR is doorgezet op de professionalisering van de eigen discipline. Belangrijke aspecten daarbij zijn de ontwikkeling van een uniforme werkwijze, de inzet en uitbreiding van het HR-platform Workday en de focus op een aantal heldere doelen. De eenduidige sturing en een verbeterde samenwerking binnen de afdeling leiden tot versnelling in vernieuwing. Het stimuleert om de aandacht te verleggen van operationele vraagstukken naar langere termijn kansen en risico's, dwars door de organisatie heen. Door de backoffice functies door te ontwikkelen ontstaat er ruimte voor de HR-managers om op te schuiven naar een meer adviserende rol, ondersteunend aan leidinggevenden.

De speerpunten die in afstemming met de bedrijfsstromen zijn gedefinieerd zijn: HR Transformatie, Recruitment, Leren & Opleiden, Talentontwikkeling en Vitaliteit. Op al die terreinen is ruimte voor een meerjarige ontwikkeling. In 2020 is invulling gegeven aan de eerste behoeftes van de interne klant.

Tijd door transitie

Veel dagelijkse HR-gerelateerde taken zijn arbeidsintensief. Als onderdeel van de professionalisering van HR verbeteren we de processen en werken we steeds meer toe naar één Heijmans-breed HR-systeem. Na de introductie van Workday in 2018 is dat systeem begin 2020 in de hele organisatie geïmplementeerd. In de loop van het jaar is vervolgens het casemanagement in Verzuimsignaal ingericht en gekoppeld. Daarna is de functie binnen Workday doorontwikkeld waarmee de salarisronde kon worden ondersteund. De nieuwe salarismodule geeft leidinggevenden real time inzicht in de beschikbare loonruimte en in onderliggende statistieken. Dat samen biedt mogelijkheden om te sturen op specifieke doelgroepen, waardoor de salarisronde meer tactische betekenis krijgt voor leidinggevenden. Binnen HR is een data-analist aangetrokken die de basis inricht waarop we actieplannen en toekomstig beleid meer vanuit feiten kunnen onderbouwen.

Vitaliteit

In de eerste fase van de coronapandemie kregen we te maken met een zeer hoog ziekteverzuim, wat extra begeleiding vergde van de HR afdeling en onze Arbodienst. Desondanks hebben we het jaar afgerond met ziekteverzuimcijfers die op licht hoger niveau zijn dan 2019. Dit betekent dat we ons target voor verbetering niet hebben gehaald, maar met Covid-19 in gedachten zijn we in 2020 toch op een acceptabel niveau uitgekomen. Met de inzet van voldoende bescherming, instructies en ontsmettingsmiddelen konden we op de bouwplaatsen veilig doorwerken. Wie bij het virus behorende ziekteverschijnselen vertoont, of een huisgenoot heeft die ziek is, moet thuisblijven. Veel collega's konden hun werkzaamheden thuis voortzetten. Voor projectgebonden personeel was dat vaak niet mogelijk; zij mochten soms niet naar hun werk, terwijl ze zich niet ziek voelden. Zij verantwoordden hun uren op een nieuwe code voor de urenregistratie: 'corona - niet ziek'. Dat geeft inzicht in een nieuwe vorm van improductiviteit ten gevolge van Covid-19. Deze meldingen worden niet meegeteld in het ziekteverzuim. Om te voorkomen dat mensen lang in onzekerheid thuis zitten, kocht Heijmans vouchers in voor coronatesten. Circa 250 collega's maakten gebruik van deze vorm van wachtlijstbemiddeling.

Binnen de organisatie bestaan grote verschillen in ziekteverzuim. Tijdens preventie- en verzuimoverleggen wordt in samenwerking met het Arbo Service Centrum (ASC) door leidinggevenden gekeken naar vroege signalen voor uitval en de specifieke patronen van verzuim binnen een afdeling. Er is daarnaast ook richting medewerkers veel aandacht gegeven aan vitaliteit. Tijdens de Week van de Vitaliteit werden webinars en lunchwandelingen georganiseerd waar iedereen zich voor kon inschrijven. Het is een onderwerp dat sterk leeft onder de medewerkers.

Gerichte werving

Het afgelopen jaar zijn zevenhonderd vacatures verwerkt. Er zijn mensen aangetrokken voor nieuwe projecten, maar ook als vervanging voor mensen die met pensioen gingen of om andere redenen uitstroomden. De uitbreiding van het recruiters-team maakt HR minder afhankelijk van externe detacheringsbureaus. Er is door hen in het afgelopen jaar een gerichte aanpak ontwikkeld voor drie strategische doelgroepen: elektromonteurs, projectleiders/projectmanagers en

campusrecruitment voor HBO- en WO-studenten. Ook is dit jaar volop ingezet op werving door referral; daarbij werven medewerkers zelf nieuwe collega's. En met succes; 20% van de nieuwe medewerkers kwam op die manier bij Heijmans binnen. Er is dit jaar bovendien de start gemaakt met de ontwikkeling van een nieuw werkgeversmerk, waarmee we Heijmans in 2021 op herkenbare wijze in de arbeidsmarkt profileren.

Personeelsaantallen	2020	2019
Medewerkers t/m 24 jaar	150	120
Medewerkers 25 t/m 39 jaar	1.393	1.373
Medewerkers 40 t/m 54 jaar	2.136	2.123
Medewerkers 55 jaar en ouder	1.154	1.158
	4.833	**4.774**

In- en uitstroom	2020	2019
Instroom	509	497
Uitstroom	450	435

Verzuim	2020	2019
Verzuim	4,7%	4,4%

Diversiteit 2020	Man	Vrouw
Aantallen man-vrouw	4.215	618
Verhouding man-vrouw Heijmans totaal	87%	13%

Peildatum 31 december 2020

Aandacht voor diversiteit: vier de verschillen

Het vergroten van diversiteit en het benutten van verschillen blijft om aandacht vragen. Het is belangrijk dat wij als werkgever meer aansprekend worden voor groepen die nu ondervertegenwoordigd zijn in onze organisatie, zoals bijvoorbeeld vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Niet alleen omdat we dan meer mensen kunnen aantrekken in een (te) krappe arbeidsmarkt, maar ook omdat we ons werk nog beter kunnen doen als de organisatie een goede afspiegeling is van de samenleving. De ambitie om meer divers te worden geldt in de breedte van het bedrijf en in alle lagen, van operatie tot raad van bestuur en raad van commissarissen. Het daarvoor geldende beleid is dit jaar geoperationaliseerd in concrete doelstellingen op drie soorten diversiteit: gender, leeftijd en culturele diversiteit. Het aandeel vrouwen in het personeelsbestand groeit gestaag, maar te langzaam. Om bewustwording te vergroten en handvatten aan te reiken om verschillen te overbruggen, werd een webinar over vrouwelijk leiderschap georganiseerd. Om jonge talenten aan te trekken zijn er ook in 2020 weer grote groepen leerlingen en trainees gestart. De gemiddelde leeftijd binnen Heijmans blijft daarmee dalen. Dit jaar werden dertien statushouders aangetrokken. Zij zijn met hulp van UAF geworven en gaan eerst een jaar in dienst bij Temphory, waar ze begeleiding en een uitgebreide vakopleiding krijgen voordat ze in dienst komen bij Heijmans. In de zijlijn van dit traject start binnen Heijmans een maatjesinitiatief. Door collega's te trainen en bewust te maken van hun eigen culturele programmering, werken we aan een cultuur waarin we verschillen herkennen en benutten. We vieren de verschillen!

Focus op talent

De jaarlijkse vlootschouw is dit jaar op uniforme wijze vormgegeven. Dat leidde tot waardevolle inzichten en goede gesprekken, over zowel talenten als de noodzakelijke organisatie- en leiderschapsontwikkeling in de verschillende delen van het bedrijf. In alle bedrijfsstromen zijn in 2020 leiderschapstrajecten gestart of doorgezet, waarin aandacht wordt besteed aan persoonlijke vaardigheden, teamperformance en gezamenlijke focus. Voor de ontwikkeling van talenten geldt dat er verbreding nodig is. Potentials ontwikkelen zich in hun loopbaan nog te eenzijdig binnen het eigen vakgebied en de eigen werkomgeving. Op die manier worden er meer specialisten opgeleverd dan allround managers en blijft er een noodzaak om leiderschapsposities van buiten in te vullen. Voor 2021 hebben we als doel gesteld dat 60% van de sleutelfuncties vervuld wordt vanuit eigen doorstroom.

Leren en ontwikkelen
Binnen Heijmans hechten we veel waarde aan scholing. Jaarlijks verwerkt de Heijmans Academie vele duizenden opleidingsaanvragen. Vanwege corona konden helaas niet alle opleidingen en trainingen plaatsvinden. Het grootste deel van onze opleidingen rond inhoudelijke thema's en verplichte (her)certificeringen is - vaak in digitale vorm - doorgegaan. Daarmee is de voortgang van de operatie buiten geborgd. Met name vaardigheidstrainingen vragen echter om fysieke ontmoetingen. Waar mogelijk is gekozen voor het herplannen in kleinere groepen, maar wat betreft effectiviteit is de grens bereikt. Zolang groepsonderwijs niet mogelijk is, zijn we selectief in het starten van nieuwe opleidingen.

Modern werkgeverschap
Als gevolg van Covid-19 verandert onze manier van werken blijvend. Met de verwachting dat medewerkers in de toekomst (gedeeltelijk) meer thuis blijven werken, is eind 2020 voor elke medewerker een thuiswerkplek gefaciliteerd. Tegelijkertijd is aangekondigd dat in 2021 een aantal regelingen en vergoedingen zal worden aangepast, ondersteunend aan veranderende werkpatronen.

De uitkomsten van een benchmark die in 2020 door de AWVN is uitgevoerd, moeten leiden tot aanpassingen die het concurrerend vermogen van Heijmans op een krappe arbeidsmarkt verbeteren. Een grotere flexibiliteit van arbeidsvoorwaarden en regelingen kan daarnaast bijdragen aan de tevredenheid van medewerkers en vergroot de aantrekkelijkheid van Heijmans als moderne werkgever. Daar zal in het nieuwe jaar op worden ingezet. Specifieke aandacht voor diversiteit & inclusie en duurzame inzetbaarheid ondersteunen het doel om ieders talenten ten volle te benutten.

10.2 Verslimmen

De gebouwde omgeving wordt steeds meer interactief door intelligente systemen die data genereren. Deze informatie helpt ons klanten steeds beter van dienst te zijn en meer waarde toe te voegen aan onze producten. Deze tijd vraagt om integrale oplossingen van complexe vraagstukken. Digitalisering helpt daarbij. 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:
9. Alle opgaves waaraan we werken, hebben in 2023 een digitale tweeling.
10. We zetten jaarlijks 5 nieuwe datagedreven diensten succesvol in de markt.
11. Het aantal abonnementen uit datagedreven diensten in de gebruiksfase groeit elk jaar met 50%.

In 2019 en 2020 hebben we uiteindelijk zes datagedreven diensten daadwerkelijk succesvol in de markt gezet. Dit betreffen vijf diensten bij Bouw & Techniek van Beyond Eyes (BE Equipped, BE Clean, BE Energized, BE Safe en BE Vital) en één bij Infra: kunstwerkmonitoring, gebaseerd op de predictive maintenance kennis van Heijmans. Onze eerste doelstelling voor datagedreven diensten liep tot 2020; nu hebben we die vervangen door doelstellingen 10 en 11 om onze groeidoelstellingen voor de komende jaren te concretiseren. We willen nieuwe diensten ontwikkelen en daarnaast de nadruk leggen op de schaalbaarheid van digitale diensten. In veel projecten ontwerpen en bouwen we al eerst virtueel om problemen tijdig te signaleren; die ontwikkeling zetten we door.

Kritische Prestatie Indicator	Score 2020	Score 2019
Nieuwe data gedreven diensten succesvol in de markt gezet	4	2

Timmerman Peter van Sloun op een renovatieproject in Sittard, waar voor de veiligheid van de bewoners en de collega's met mondkapjes op en handschoenen aan wordt gewerkt. Bij renovaties vindt er immers ook werk achter de voordeur plaats.

De digitalisering in de bouw blijft zich ontwikkelen. Stap voor stap breiden we binnen Heijmans het gebruik van digitale toepassingen steeds verder uit. Daarmee vergroten we de veiligheid en de voorspelbaarheid van ons werk. Maar daardoor werken we ook steeds meer duurzaam, circulair en energieneutraal. De ingezette digitale transformatie is in 2020 intern en extern goed doorgezet. Met nieuwe technologie en concepten verbinden we de fysieke en digitale wereld steeds meer. Al onze producten draaien op een centraal platform. Door alle data op een plek bij elkaar te brengen, ontstaat meer inzicht, meer efficiëntie en nieuwe toepassingen.

Digital twins

In voorgaande jaren hadden we al een methodiek ontwikkeld voor onze opgave van digital twins , met een gemeenschappelijke taal en de BIM-ladder als meetlat. Het afgelopen jaar hebben we die werkwijze op identieke wijze voor alle bedrijfsstromen doorvertaald en geïmplementeerd. Daarbij is een onderscheid in ambitie gemaakt tussen grote, middelgrote en kleine projecten. Dat betekent dat we nu per project aan de hand van de BIM-ladder het ambitieniveau vastleggen. Daarmee wordt aangeven in welke mate BIM & GIS worden ingezet gedurende het ontwikkel-, ontwerp-, bouw- en onderhoudsproces van het project. Elk kwartaal wordt gerapporteerd of de ambitie wordt waargemaakt. Binnen de organisatie bestaan veel tools en middelen die ingezet kunnen worden om het ambitieniveau te bereiken. Met name binnen Infra is daarover veel kennis gedeeld. Daardoor zijn de digitale gereedschappen breder bekend geworden en worden ze meer ingezet. Ook in onze aanbestedingen zijn ze inmiddels een onderscheidende factor.

Digitaal ontwerpen

Met behulp van digitalisering is het ontwerpproces verder geoptimaliseerd. Een overkoepelend programma stuurt de ontwerpsoftware aan. Het maakt veranderingen in uitgangspunten of informatie snel inzichtelijk, waardoor het ontwerp meteen of automatisch aangepast kan worden. Door de gegevensstroom in het ontwerpproces te automatiseren, verschuift de inspanning voor de calculator en ontwerper: van rekenbestanden opstellen naar de kwaliteitsborging van de berekeningen en resultaten beoordelen. Het automatiseren van het ontwerpproces leidt niet alleen tot direct rendement in productie. Het zorgt ook voor ontwerpvrijheid om meer te kunnen onderzoeken en er kan sneller gewerkt worden.

Digitale gereedschappen

Om goed voorbereid aan de uitvoering van een project te starten, bereiden we dit met verschillende digitale gereedschappen voor. Dit geeft op veel vlakken inzicht, zodat op tijd bijgestuurd kan worden. In 3D brengen we de bodem (geofysische meettechnieken) en de omgeving (inzet van drones) in kaart, richten we de bouwplaats in en simuleren we het bouwproces. In de uitvoering maken we gebruik van gebruiksvriendelijke applicaties om onze kwaliteitsregistraties zo effectief mogelijk in te voeren.

Datagedreven diensten

De doelstelling was om in de periode tot en met 2020 tien datagedreven diensten succesvol in de markt gezet te hebben. Waarbij we kijken naar diensten die bij meerdere projecten en klanten ingezet zijn. In 2019 en 2020 hebben we uiteindelijk zes datagedreven diensten daadwerkelijk succesvol in de markt gezet. Dit betreffen vijf diensten bij Bouw & Techniek van Beyond Eyes (BE Equipped, BE Clean, BE Energized, BE Safe en BE Vital) en één bij Infra: kunstwerkmonitoring, gebaseerd op de predictive maintenance kennis van Heijmans. Voor Schiphol ontwikkelden we zo een systeem om het gebruik en het gedrag van het avioduct over de A4 te monitoren. In micrometers meten we de beweging van het avioduct en op die manier krijgen we waardevolle informatie over de levensduur en de optimale onderhoudsfrequentie.

Naast de zes datagedreven diensten waarbij meerdere projecten en klanten betrokken zijn, hebben we ook een aantal datagedreven diensten waarbij pilots en eerste abonnementen gestart zijn - zoals Asfaltmonitoring en eMobility. Ook deze diensten voor onder andere het remote monitoren van asfaltverwerking en verkeersdoorstroming zijn gebaseerd op predictive maintenance kennis van Heijmans. Inmiddels behoort dataverwerking en data-analyse bij Infra tot de kernactiviteiten en eigen software/data engineers blijven alert op kansen voor nieuwe digitale datagedreven diensten.

STRATEGIE

SlimWonen wordt GezondWonen

Sinds 2015 hebben we bij een 50-tal project met honderden woningen het SlimWonen-pakket toegepast. Met dit praktische systeem kunnen bewoners verlichting, zonwering, verwarming en beveiliging besturen en monitoren. De volgende stap is sensoring: het meten van luchtkwaliteit, CO_2 en stikstof, in en om het huis. En al deze data kunnen gekoppeld worden aan een alarmsysteem. Daarmee kan de klant betere keuzes maken voor een gezonde leefomgeving: GezondWonen. In 2021 ontwikkelen we dit concept verder.

10.2.2 MAAKTECHNOLOGIE:
WE GAAN MEER WERKEN VANUIT GESTANDAARDISEERDE PROCESSEN EN PRODUCTEN!

Concrete doelen:

12. In 2025 hebben we ten opzichte van 2020 50% van de uren on-site verschoven naar off-site.

Deze doelstelling vervangt de doelstelling 'in 2023 bouwen we 50% conceptueel' omdat deze voor een aantal bedrijfsstromen heel lastig meetbaar bleek te zijn. In 2021 gaan we de nieuwe doelstelling meetbaar maken en de basis vaststellen. De verschuiving van on-site uren naar off-site is een maat voor de beoogde industrialisering en standaardisering. En die zijn noodzakelijk voor het behalen van doelstellingen met betrekking tot veiligheid, duurzame inzetbaarheid, kwaliteit van de geleverde producten en de waarde voor de klant en het verminderen van faalkosten.

Kritische Prestatie Indicator	Score 2020	Score 2019
Conceptwoningen - opgeleverd	846	738

Van het denken in unieke projecten gaan we steeds meer naar het standaardiseren van ons aandeel in processen, projecten en producten. We gaan conceptueel bouwen, modulair bouwen en slimme logistiek en technologie inzetten op en rond de bouwplaats. In deze 'maaktechnologie' hebben we ook in 2020 weer nieuwe initiatieven toegepast op projecten. Door concepten en technologie te optimaliseren - meer standaard, maar wel met een grote mate van flexibiliteit - komen we veel meer tegemoet aan de wensen van de klant. Daarbij doen we onderzoek naar innovatieve materialen - bijvoorbeeld houtbouw en circulaire materialen - en werken we samen met gespecialiseerde partijen in de markt.

Conceptwoningen

Heijmans ontwikkelt en realiseert betaalbare conceptwoningen met een hoge mate van standaardisering. En dankzij de verschillende woningtypen en veel mogelijkheden bieden we onze klanten tegelijkertijd variatie. Nu de resultaten van onze research en development zichtbaar en tastbaar worden, groeit de vraag uit de markt. Aan de verkoopkant hebben we de Woonconfigurator ontwikkeld: de koper kan kiezen uit verschillende opties; zijn wensen worden in het systeem rechtstreeks doorvertaald naar planning en productie. In 2020 hebben we 846 grondgebonden conceptwoningen opgeleverd (in 2019: 738). Sinds 2013 werden 3.780 conceptwoningen opgeleverd. Daarnaast bieden wij met onze compacte XS-woning en de Heijmans ONE oplossingen voor de aanhoudend krappe woningmarkt.

Slimme logistiek

Smart City Logistics staat voor het uitstootvrij binnenstedelijk vervoer van materialen en materieel voor gebouwonderhoud. Het toekomstbeeld is dat alle toeleveranciers van materialen straks in een vroeg stadium delen wat er wanneer en op welke plek in de stad nodig is en dat ze hun eigen materiaal afleveren bij een hub aan de rand van de stad. In de hub clusteren wij die spullen per werk en bezorgen ze - met een minimaal aantal transportbewegingen - op de bouwplaats. Twee jaar geleden begonnen we met dit systeem om het bouwgerelateerd vervoer in de stad - op dit moment verantwoordelijk voor ruim een derde van het totale vervoer - te verminderen. Bovendien is er bij binnenstedelijke projecten ook vaak weinig plek voor de bouwplaats. Hoe slimmer we met ruimte omgaan, hoe beter en veiliger. Met Smart City Logistics hebben we nooit onnodige materialen en materieel op de bouwplaats.

10.3 Verduurzamen

Als toonaangevende partij in de sector willen we een leidende rol spelen in de verduurzaming van de leefomgeving. Het uiteindelijke doel is niet langer te onttrekken, maar juist toe te voegen aan de leefomgeving en daarmee waarde te creëren. Dat geldt niet alleen voor materialen, maar ook voor het ruimtegebruik en energie. Wij zijn ervan overtuigd dat gebouwen niet energieloos moeten zijn, maar door slimme toepassingen zelf energie kunnen opleveren. Aan dat perspectief wordt hard gewerkt. De contouren van morgen verschijnen vandaag al op de tekentafel.

10.3.1 ENERGIE:
WE PRODUCEREN CO_2-NEUTRAAL EN MAKEN ENERGIENEUTRALE OPLOSSINGEN VOOR ONZE KLANTEN!

Concrete doelen:

13. Vanaf 2023 is Heijmans CO_2-neutraal. Eventuele restwaarde wordt gecompenseerd.
14. In 2023 kunnen we emissieloos produceren, in 2030 doen we dit op al onze opgaves.
15. In 2023 kunnen we 100% energieneutrale oplossingen leveren aan onze klanten.

In CO_2-reductie hebben we al behoorlijke slagen gemaakt en we blijven daaraan werken. We constateren overigens in verschillende markten verschillende tempo's van opdrachtgevers op dit terrein. Doelstelling veertien is toegevoegd omdat we onder andere naar aanleiding van de ontwikkelingen rondom PAS en PFAS breder willen kijken dan alleen naar CO_2. Met de doelstelling om in 2023 CO_2-neutraal te produceren zou Heijmans ruimschoots voldoen aan de geprojecteerde science based target van COP21 die vraagt om een lineaire reductie van CO_2-uitstoot van meer dan 4,2% per jaar. In 2020 hebben we nog geen energieneutrale projecten opgeleverd. Wel hebben we diverse aanbiedingen gedaan op dit vlak - waaronder recent de Innovatiestrook A58. We zien de klantvraag op dit gebied toenemen en bieden actief oplossingen aan onze klanten aan om gezamenlijk invulling te geven aan deze opgave.

Kritische Prestatie Indicator	Score 2020	Score 2019
Absolute CO_2-emissies scope 1+2 (ton)	42.507	45.543
Gemiddelde EPC van opgeleverde woningen	0,33	0,40
Gemiddelde CO_2-uitstoot van opgeleverde woningen (kilo)	1.409	-

Om CO_2-neutraal te kunnen produceren is een Energie Management Plan opgesteld. Hierin zijn diverse maatregelen opgenomen die de uitstoot van CO_2 ten gevolge van de bedrijfsactiviteiten in de komende jaren moeten gaan verminderen. De belangrijkste categorieën hierbinnen zijn de verduurzaming van de bouwplaatsen, het materieel, de kantoren en de mobiliteit (wagenpark). Voorbeelden van projecten hierbinnen zijn de investeringen in emissieloos materieel en de plaatsing van zonnepanelen op kantoren en keten, onder meer op het hoofdkantoor in Rosmalen.

Een ander mechanisme dat dit jaar in het budgetproces is geïntroduceerd om de emissies verder terug te dringen, is een interne CO_2-beprijzing. Hiermee wordt een fonds gecreëerd ter bevordering van verdere investeringen in duurzaamheid. Heijmans heeft haar bedrijfsactiviteiten gecertificeerd op het hoogste niveau van de CO_2-prestatieladder van SKAO (Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen). Daarnaast rapporteert Heijmans haar emissies in het kader van het internationale Carbon Disclosure Project. Hierdoor wordt een bijdrage geleverd aan het in kaart brengen van trends en ontwikkelingen op het gebied van klimaatverandering.

Sectorverantwoordelijkheid

Heijmans neemt haar verantwoordelijkheid om de infrasector verder te brengen op het gebied van terugdringen van emissies. Samen met GMB en De Vries & van de Wiel richtte Heijmans het Emissieloos Netwerk Infra (ENI) op, met als doel de energietransitie in de infrasector met vier jaar te versnellen. Daarmee lopen we vooruit op de in de Green Deal gestelde ambitie om in 2030 klimaatneutraal en circulair te zijn. Inmiddels hebben 35 partijen zich aangesloten. Het bundelen van kennis maakt schaalsprong mogelijk. De inspanningen worden gezien door opdrachtgevers: ENI heeft een rol gespeeld in het verwerven van een innovatieve tender voor het project Sterke Lekdijken.

Heijmans Energie BV

In de markt is de ontwikkeling van de energietransitie overduidelijk zichtbaar, dat betreft aanleg van deelsystemen maar met name ook het integrale energiesysteem waarbij de verschillende componenten optimaal dagelijks in samenhang functioneren voor de eindgebruikers. Heijmans levert al diverse energiedeelsystemen, waaronder sinds dit jaar een nieuwe installatie en dienstverlening rondom laadinfrastructuur, maar heeft daarenboven de ambitie om integrale energiesystemen te ontwerpen, bouwen en exploiteren. Daartoe is Heijmans Energie BV opgericht, de plek waar alle inspanningen op het gebied van energie samenkomen. We beginnen met energiesystemen voor eigen Heijmans ontwikkelingen en zijn parallel ook al op de markt actief.

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

Concrete doelen:

16. Bij al onze aanbiedingen rekenen we uit wat de milieuprestatie is. In 2023 leveren we die standaard mee aan onze klanten.
17. In 2021 zijn alle verpakkingen in onze bouwprojecten 100% herbruikbaar of recyclebaar.
18. In 2023 zijn al onze grondgebonden woningen 100% circulair, in 2030 geldt dat ook voor onze niet-grondgebonden woningen.
19. In 2023 passen we circulair asfalt en beton toe; in 2030 bouwen we er in 100% van onze opgaves mee.

We vertellen onze klanten niet alleen wat ze krijgen op het gebied van functionaliteit en prijs, maar ook wat de milieuprestatie van het geleverde product is. De manier waarop dit gebeurt, varieert al naar gelang het gebruik in de sector. Bij de grotere Infraprojecten is dat veelal de MKI-waarde, bij woningbouw de MPG-waarde en bij Utiliteit de MPG-waarde of BREEAM-score. De methodiek waarop de verschillende bedrijfsstromen in hun eigen tempo naar het ambitieniveau toewerken is afgestemd en in gang gezet. Voor de circulariteit van onze woningen hanteren we de CPG-score. Door het scheiden van lagen en het toepassen van lichte binnenwanden in grondgebonden conceptwoningen is het in 2020 mogelijk gebleken de CPG-score te verhogen to 8,5. Gemiddeld hebben de in 2020 verkochte grondgebonden conceptwoningen een CPG-score van 7,8.

Oplossingen die het milieu minimaal belasten, daarmee willen we de behoeften van onze klanten invullen. 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. Standaardproducten, waaronder onze conceptwoningen, gaan we steeds meer circulair maken. Vervuilende materialen - zoals asfalt, beton en staal - maken we steeds minder belastend en vervangen we op termijn 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.

Matching Materials

Om hergebruik van grond- en bouwstoffen te bevorderen, ontwikkelde Heijmans 'Matching Materials'. Op dit online platform worden grond- en bouwstoffen verhandeld als die vrijkomen. Het is belangrijk om bestaande materialen te vinden en terug te brengen in het productieproces. Binnen Heijmans vinden bouwstoffen zoals asfalt en zand via dit platform al een nieuwe bestemming. De komende periode wordt het platform uitgebreid, om naast bouwstoffen ook vraag en aanbod van bouwmaterialen mogelijk te maken. Tevens wordt het platform opengesteld voor vraag en aanbod van andere partijen uit de markt.

Matching Materials is inmiddels een zelfstandige B.V. en klaar om los van Heijmans in de sector haar plek te vinden. Heijmans blijft als 'founding mother' natuurlijk actief als klant op het platform.

Van eigendom naar lease
Het constante wisselen van eigendom is een hobbel bij het verduurzamen. We onderzoeken modellen waarbij de producent eigenaar blijft van materialen en verantwoordelijk blijft om het materiaal terug te nemen, waarbij Heijmans eisen stelt aan bijvoorbeeld retourlogistiek en circulariteit. Een voorbeeld hiervan is circulaire bedrijfskleding. In 2021 starten we een marktuitvraag met als uitgangspunt dat bedrijfskleding eigendom blijft van de leverancier. Deze neemt de kleding weer terug waarna er nieuwe kleding van gemaakt kan worden. Voor bijvoorbeeld IT-apparatuur en auto's is lease al langer gangbaar, al worden daar nog lang niet altijd ook duurzaamheidseisen aan gesteld. Voor bijvoorbeeld een gevel of een kozijn ligt dat ingewikkelder. Toch onderzoeken we ook voor dat soort materialen of we tot een ander systeem van eigendom kunnen komen.

Verpakkingen
De implementatie van het duurzame verpakkingsbeleid vordert goed. In alle relevante contracten wordt inmiddels, in lijn met de doelstelling voor 2020, de eis voor volledige recyclebare verpakkingen standaard opgenomen. De volgende stappen zijn handhaving van deze eis en het circulair afvoeren van verpakkingen in 2023. We ervaren grote welwillendheid en medewerking vanuit de markt op dit gebied. Om onze vorderingen te monitoren, hebben we een meetmethodiek ontwikkeld en een eenduidige rapportage opgezet. Vanuit de markt is grote interesse in onze aanpak. Wij delen onze ideeën en inzichten hierover graag.

Tooling en methodes
Wij nemen deel aan het platform CB23 (Circulaire Bouw23), waarin de overheid, grote opdrachtgevers, adviseurs en andere bouwbedrijven participeren. Met elkaar ontwikkelen we daar een uniforme taal om zo de omslag naar circulair bouwen beter te kunnen maken. Binnen Heijmans nemen we hier een voorschot op door bij aanbiedingen vaak ook de milieukosten te berekenen.

Wij doen dit door middel van bijvoorbeeld de LCA-score. De bedoeling is dat we onze klanten niet alleen vertellen wat ze krijgen op het gebied van functionaliteit en prijs, maar ook wat de milieuprestatie van het geleverde product is. De manier waarop dit gebeurt, is afhankelijk van wat gebruikelijk is in het betreffende onderdeel van de sector. Bij de (grotere) Infraprojecten zal dat veelal de MKI-waarde zijn. Bij Woningbouw de MPG-waarde en bij Utiliteit de MPG-waarde of BREEAM-score. De methodiek waarop de verschillende bedrijfsstromen in hun eigen tempo naar het ambitieniveau toewerken is afgestemd en in gang gezet.

Asfalt
Om onze doelstellingen op het gebied van circulair asfalt waar te kunnen maken, zijn wij een samenwerking aangegaan met BAM. Sinds 31 december 2020 zijn onze asfaltcentrales samengevoegd in het nieuwe bedrijf AsfaltNu. We bundelen kennis, kunde en investeringen op het gebied van asfaltproductie om de asfaltketen verder te verduurzamen en efficiency te verbeteren. AsfaltNU zal niet alleen voor Heijmans en BAM werken, maar ook derden in de asfaltmarkt bedienen. Als producent van asfalt kocht Heijmans tot voor kort de grondstoffen in. Nu Heijmans samen met BAM een nieuw zelfstandig asfaltbedrijf heeft opgericht verandert de situatie: in plaats van grondstoffen gaat Heijmans het eindproduct inkopen. Dat betekent dat we onze uitgangspunten en eisen ten aanzien van duurzaamheid en circulariteit vanaf nu dienen mee te nemen in de inkoop en op een andere manier gaan sturen op het behalen van deze doelstelling en meer zullen gaan sturen op het realiseren van circulaire wegconstructies in plaats van alleen op circulair asfalt.

Om toekomstige overlast als gevolg van meer regenval en steeds hogere temperaturen tegen te gaan, moeten in de komende jaren aanpassingen gedaan worden in de stedelijke omgeving. Bij wijze van proef hebben we in Breda een straat voorzien van KlimaFlex. Dit klimaatadaptief asfalt is een primeur in Nederland. Het voordeel van Klimaflex is, dat het water langer wordt vastgehouden in het asfaltpakket, wat een verkoelend effect op de omgeving heeft. Daarnaast heeft het een zonlichtreflecterende werking, waardoor de temperatuur van het wegoppervlak lager blijft. Het waterbergend vermogen zit zowel in het asfalt als in de fundering. Beide hebben een hoog percentage holle ruimte, waardoor regenwater via het asfalt en het puinpakket langzamer de ondergrond instroomt.

Beton
Met onze doelstelling van 100% circulair beton in 2023 in gedachten, zijn we het afgelopen jaar verschillende initiatieven gestart. In subprogramma's doen we onderzoek naar verschillende mengsels en alternatieve grondstoffen voor beton. Aangezien de herkomst van onze materialen steeds belangrijker wordt, is onderlinge openheid en transparantie essentieel. Dit leidt tot een verschuiving in de partijen waarmee wij samenwerken, maar ook in de manier waarop wij samenwerken. In 2020 hebben wij in Zwolle een proefvak aangelegd op bedrijventerrein Hessenpoort, onderdeel van het Hermelenpad. Voor dit fietspad is beton gebruikt dat bestaat uit 100% gerecycled grind, 50% gerecycled zand en 15% gerecycled cement. Dit verlaagt de milieu-impact met 35% ten opzichte van een betonmengsel met 30% betongranulaat. Deze grondstoffen zijn hoogwaardig terug gewonnen uit het slimbreken concept. Dit zijn nieuwe samenwerkingen maar ook een andere manier van samenwerken, die bijdragen aan het 100% circulair maken van beton. Voor 2021 staan er in ieder geval nog twee projecten op het programma waar we dit concept verder gaan uitwerken.

Daarnaast participeert Heijmans in het Betoninnovatieloket. Het Betoninnovatieloket is een initiatief van opdrachtgevers en marktpartijen om de snelheid van de toepassing van innovatieve beton en betonproducten te vergroten. Op deze manier helpen wij nieuwe ontwikkelingen sneller hun weg naar de markt te vinden.

Gevaarlijke stoffen
In het kader van veiligheid en duurzaamheid is het van groot belang dat we het gebruik van gevaarlijke stoffen zoveel mogelijk vermijden en dat we actief zoeken naar alternatieven. Er is met een werkgroep bestaande uit verantwoordelijken vanuit relevante onderdelen van de organisatie geïnventariseerd hoe we binnen Heijmans de opslag van en omgang met gevaarlijke stoffen die ontstaan tijdens onze werkzaamheden kunnen verbeteren. Dat heeft ertoe geleid dat grote slagen gemaakt konden worden om het gebruik van gevaarlijke stoffen te registreren en controleren. De afdeling Veiligheid en de werkgroep gaan in 2021 e.v. volgende stappen zetten teneinde het gebruik van gevaarlijke stoffen stelselmatig terug te dringen.

10.3.3 RUIMTE:
WE ONTWIKKELEN BLAUW, GROEN EN VEILIG!

Concrete doelen:
20. Vanaf 2021 scoren al onze gebiedsontwikkelingen een Greenlabel score van A.
21. In 2023 leiden al onze ingrepen in de gebouwde omgeving tot een verbetering van de plaatselijke biodiversiteit, klimaatadaptatie en veiligheid.
22. We passen onze nieuwste oplossingen elk jaar toe in drie opgaves die daarmee nieuwe showcases van een gezonde leefomgeving worden.

We hebben gekozen voor het Greenlabel als maatstaf, omdat die goed kwantificeerbaar is en veel gebruikt wordt in de markt. De doelstellig is aangepast naar Greenlabel A voor alle nieuwe gebiedsontwikkelingen (2019: in 2023 scoren alle gebiedsontwikkelingen Greenlabel A). We kijken wel degelijk ook in lopende gebiedsontwikkelingen hoe we zo ver mogelijk kunnen komen richting dat Greenlabel, maar bij al langer bestaande gebiedsontwikkeling blijkt het lastig om de ambitie aan te passen. Ook voor doelstelling 21 treden we pro-actief op: bijvoorbeeld als we ergens asfalt aanleggen, bespreken we zelf met de opdrachtgever of we daarbij tevens een vorm van waterberging kunnen realiseren. De laatste doelstelling is verruimd en heeft nu betrekking op alle bedrijfsstromen en niet alleen op blauw, groen en veilig, maar op een gezonde leefomgeving. Het is de bedoeling dat onze focus op een gezonde leefomgeving uiteindelijk geen showcases meer zijn, maar structureel ingebed in onze manier van werken.

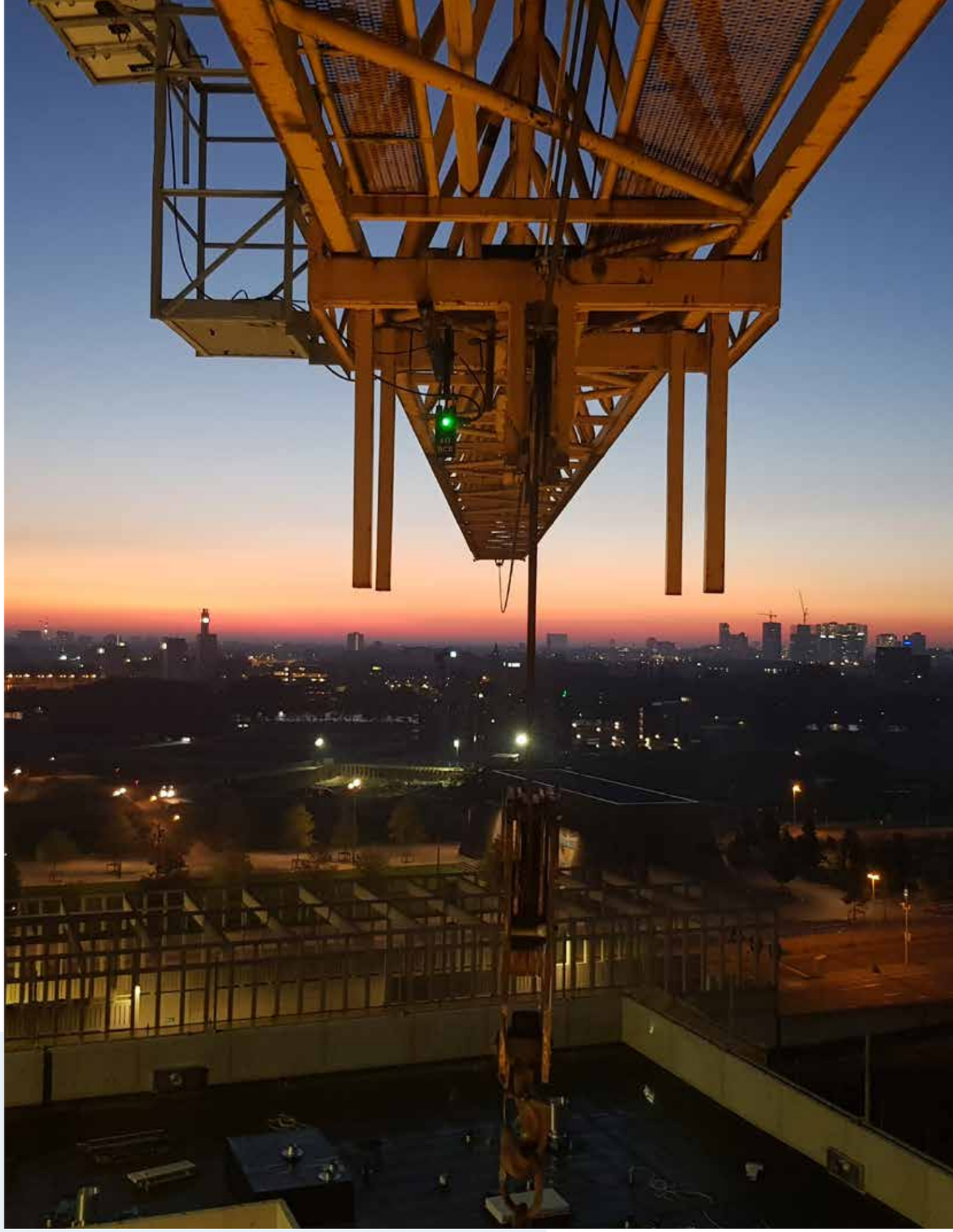
Onze ambitie is niet alleen het creëren van een gezonde leefomgeving. We streven ernaar de omgeving, op alle plekken waar wij ontwikkelen en bouwen, beter achter te laten dan we die aantroffen. Daarvoor zetten we onze kennis en ervaring in op het gebied van ecologie en waterbeheer. Nederland moet beter beschermd worden tegen wateroverlast, hitte en droogte als gevolg van veranderingen in het klimaat. Ook schone lucht en voldoende groen en blauw zijn voorwaarden voor een gezonde leefomgeving. Tegelijkertijd werken we aan een veilige leefomgeving, zowel fysiek als sociaal. Daarom blijven wij slimme oplossingen ontwikkelen voor gezonde en veilige woon- en leefgebieden en veilig verkeer.

Alle nieuwe gebiedsontwikkelingen die wij solitair ontwikkelen of acquireren, moeten het Greenlabel A halen. Die eis stellen wij onszelf, en we stimuleren ook opdrachtgevers om die ambitie te hanteren. Ook bij bestaande ontwikkelingen doen wij ons best dat label met terugwerkende kracht alsnog te realiseren. Greenlabel A wordt onze standaard. Dat vraagt om een integrale aanpak van gebiedsontwikkeling. Op basis van een uitgebreide analyse van de mogelijkheden en opgaven van een gebied, ontwikkelen we een passend plan. Daarbij putten we uit een breed scala aan maatregelen en oplossingen - bestaand en nieuw - die het gebied groen, duurzaam, biodivers, natuurinclusief en klimaatadaptief maken, maar ook gezond en veilig. Hoewel elke opgave uniek is, is bij elke opgave ook altijd alles met elkaar verbonden. Het is daarom van belang in een vroeg stadium alle wensen en ideeën bij elkaar te brengen. Zo ontwikkelen we een integraal ontwerp en een efficiënte gebiedsgerichte aanpak.

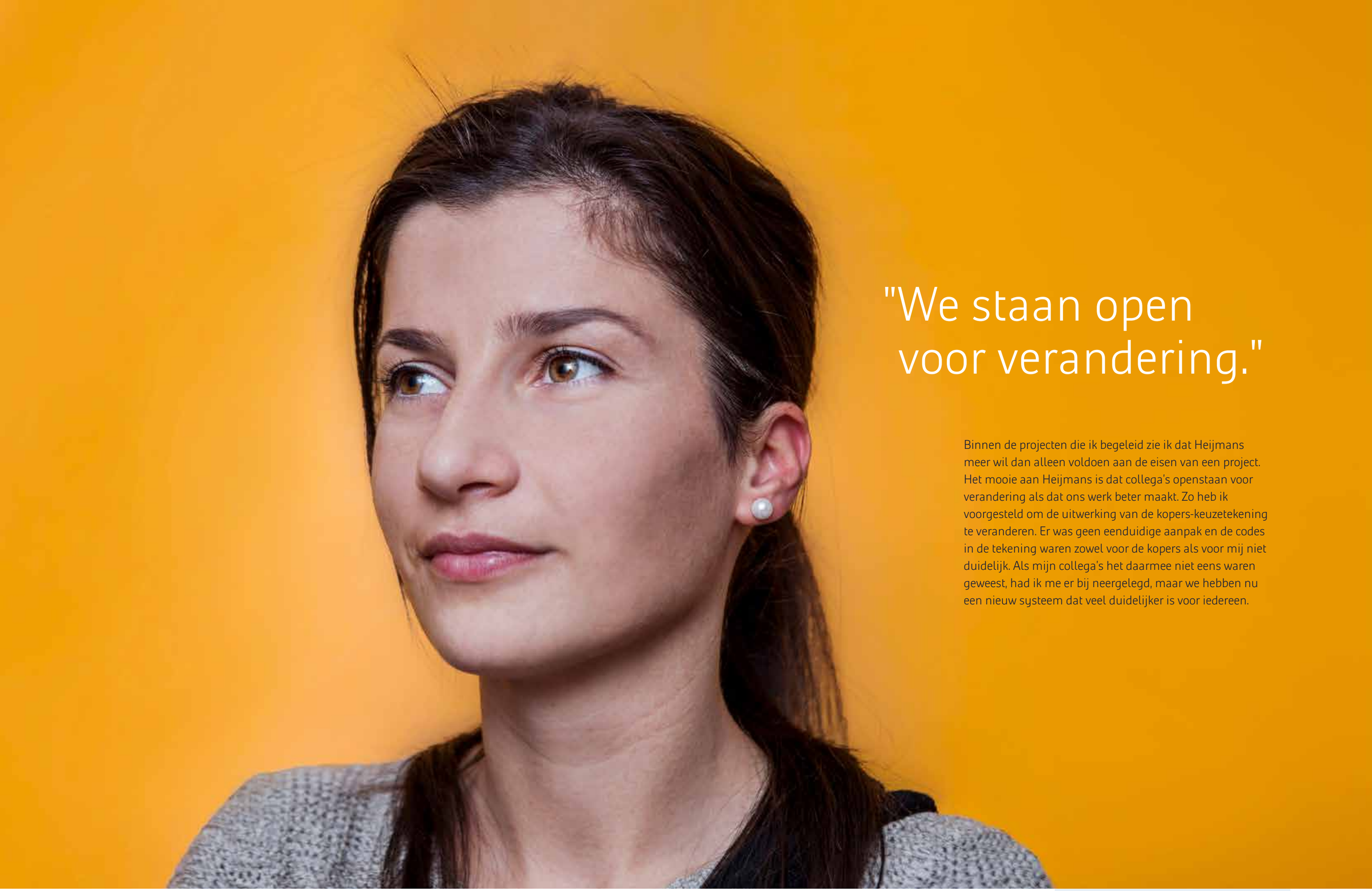
Gesprekspartner voor gemeenten

Als organisatie met een integrale visie zitten we steeds vaker bij gemeenten aan tafel als gesprekspartner. We denken vroeg in een proces mee met hun opgave de stad klaar te maken voor de toekomst. Daarbij gaat het niet alleen om producten en projecten, maar ook over het strategisch delen van kennis. Gemeenten zoeken naar oplossingen en ideeën die schaalbaar zijn. Met onze ervaring in gebiedsontwikkeling voegen wij innovaties toe.

Onze visie op gebiedsontwikkeling komt tot uiting in het Smart City-concept: een integrale aanpak om gezonde leefomgevingen te creëren. Door slimme producten met elkaar te verbinden en door meerdere technologische oplossingen met elkaar te laten communiceren. Dit vraagt om een andere manier van kijken naar een opgave en om andere gesprekken met opdrachtgevers. Het houdt ook in dat wij langduriger betrokken zijn bij een project. Aan de voorkant als adviseur en na oplevering als aanbieder van datagedreven diensten op het gebied van inzicht, onderhoud en service.



Torenkraanmachinist Roy Viveen maakte deze foto van de zonsopkomst boven project Greenville in Leidsche Rijn, Utrecht.



"We staan open voor verandering."

Binnen de projecten die ik begeleid zie ik dat Heijmans meer wil dan alleen voldoen aan de eisen van een project. Het mooie aan Heijmans is dat collega's openstaan voor verandering als dat ons werk beter maakt. Zo heb ik voorgesteld om de uitwerking van de kopers-keuzetekening te veranderen. Er was geen eenduidige aanpak en de codes in de tekening waren zowel voor de kopers als voor mij niet duidelijk. Als mijn collega's het daarmee niet eens waren geweest, had ik me er bij neergelegd, maar we hebben nu een nieuw systeem dat veel duidelijker is voor iedereen.

Tansu Yigit (28)
Kopersbegeleider

11 Jaaroverzicht per bedrijfsstroom

We kijken terug op een jaar als nooit tevoren, waarin naast PAS/PFAS, vooral Covid-19 veel impact heeft gehad en extra inspanningen heeft gevraagd van eenieder. Desondanks kunnen we met de wetenschap van nu tevreden terugkijken op het jaar 2020. Onze financiële resultaten zijn goed en onze speerpunten veiligheid en gezondheid bleken relevanter dan ooit. Zowel voor onze eigen mensen, als ook in onze ambitie om een gezonde leefomgeving te creëren.

Veerkracht en wendbaarheid
Een groot deel van het jaar heeft de meerderheid van onze kantoormedewerkers thuis gewerkt, via Microsoft Teams. Los van de thuissituatie, heeft dit van iedereen extra energie gevergd. Het gemis aan sociaal contact met collega's wordt steeds meer voelbaar, zeker nu het virus zich blijft muteren en vaccins slechts in beperkte mate voorhanden zijn.

De organisatie is ook voldoende wendbaar gebleken. Daar waar werkzaamheden geheel of gedeeltelijk wegvielen kwamen er ook nieuwe vragen en opdrachten bij waarbij we wendbaar inspeelden op de nieuwe situatie.

De snelheid waarmee het economisch herstel zich ontwikkelt, is relevant voor onze vooruitzichten op de middellange termijn. We zijn een organisatie met een stevig fundament in de deelmarkten waarin we actief zijn en bouwen verder op de stevige basis van de laatste jaren. Wij sturen actief op voorspelbare resultaten en streven ernaar operationeel en financieel in control te zijn, op alle projecten in elke fase. Het is echter net zo belangrijk dat we op een veilige manier met elk project een maximale stap maken richting die gezonde leefomgeving.

Protocol Samen Veilig Doorwerken in de Bouw
Dankzij het Protocol Samen Veilig Doorwerken in de Bouw, opgesteld samen met brancheverenging Bouwend Nederland, kon de bouw tijdens corona doorwerken. Al was dit wél met een grote impact voor het werk op onze bouwplaatsen. Het inrichten van de anderhalvemeter-samenleving vroeg zeker in de beginfase om allerlei noodzakelijke maatregelen: eenrichtingsverkeer op de bouwplaats, verschillende schafttijden en extra schaftruimtes, hygiënemaatregelen en speciale coaches die toezien op het afstand bewaren. Dat vroeg veel van het aanpassingsvermogen van iedereen én gaf de nodige kosten. Maar voorop stond én staat het waarborgen van de veiligheid en gezondheid van onze mensen op onze projecten. Dankzij de inzet van eenieder is het toch gelukt goed door te werken binnen de geldende regels.

Integraliteit
De organisatie onderging de afgelopen jaren een ontwikkeling waarbij integraliteit centraal staat. In alle bedrijfsstromen zijn grote stappen gezet als het gaat om procesverbetering. Standaardisatie, digitalisering en meer uniformiteit stellen ons in staat mensen en kennis beter te verbinden. Informatie wordt centraal verzameld, gedeeld en geborgd. Voorspelbaarheid van projecten worden vergroot. Het automatiseren van processen geeft ruimte voor de menselijke toegevoegde waarde die het verschil maakt: ons vakmanschap. Alles bij elkaar stelt het Heijmans in staat integrale oplossingen en diensten te bieden. Over de grenzen van bedrijfsstromen heen werken we samen, delen we kennis en expertise en versnellen we innovaties. Dat versterkt ons onderscheidend vermogen op de markt. Vanuit deze integraliteitsontwikkeling zijn ook Heijmans Energie en Heijmans Hive opgericht.

Heijmans Energie B.V.
Heijmans Energie is opgericht in 2019, als schakel tussen externe vraag en het interne aanbod op het gebied van energie. Van ontwerp, uitvoering tot onderhoud en exploitatie. Dit team verbindt alle bedrijfsstromen van Heijmans: van Woningbouw en Utiliteit tot Infra, Techniek en Vastgoed. Team Energie richt zich hoofdzakelijk op warmte, koude en elektriciteit. Warmtekoude-opslag (Wko) en warmtepompen, maar ook zonnepanelen of de laadstations voor eMobility. Intern is hier het afgelopen jaar veel tijd in geïnvesteerd; de lange termijnstrategie is aangescherpt, het team is vanuit de bedrijfsstromen opgebouwd en er zijn heldere kaders gesteld. Er is een roadmap opgesteld die beschrijft hoe wij toewerken naar onze doelstelling om in 2023 energieneutrale oplossingen te kunnen aanbieden aan onze klanten.

Heijmans Energie is ook al voor opdrachtgevers aan de slag. In Zutphen zijn in de gebiedsontwikkeling Noorderhaven twee projecten gestart. Bij Kade Zuid gaat het om het duurzaam verwarmen en koelen van het appartementengebouw door middel van collectieve bodemenergie en individuele warmtepompen. In 2021 gaat project Veld 21 van start. Hier worden 77 grondgebonden woningen voorzien van een individueel systeem met bodemenergie en een warmtepomp. Voor meerdere projecten zijn intentieovereenkomsten getekend, waar in 2021 verdere stappen in gezet worden.

Bij al deze projecten zal een duurzaam energiesysteem worden ontwikkeld, gerealiseerd en geëxploiteerd. Met de integratie van warmtesystemen met zonnepanelen en laadinfrastructuur in de komende jaren, wordt toegewerkt naar de realisatie van smart grids en energieneutrale gebieden. We leveren reeds geruime tijd diensten en realiseren projecten op het gebied van infrastructuur voor warmte en elektriciteit, zoals warmtenetten en Wko-systemen.

Heijmans Hive
Om gezonde leefomgevingen te creëren zijn slimme oplossingen nodig. Om kennis te bundelen en innovaties te versnellen heeft Heijmans in Rosmalen de 'Hive' ingericht. Een eigen gebouw als een fysieke 'hub' waarin experts uit de hele organisatie zijn samengebracht. Zij delen kennis over digitalisering, data, sensor- en maaktechnologie en werken samen aan organisatiebrede vraagstukken en innovaties. De Hive is een inspirerende community om de vernieuwing te versnellen. Binnen Hive worden initiatieven uit verschillende delen van Heijmans samengebracht, en nieuwe ideeën worden in de toekomst concreet uitgewerkt in proposities en concepten, om daarna in de praktijk te worden toegepast als onderdeel van ons Smart City-concept.

Makers van de gezonde leefomgeving van de toekomst
Met al onze inspanningen investeren we in de toekomst. Van 3D naar 4D: de combinatie van technologie en fysieke bouw creëert nieuwe kansen voor Heijmans. Met de basis op orde plukken we daar de komende jaren de vruchten van. Wij willen met technologisch bouwen vooroplopen, met oog op de toekomst en waarde voor de

samenleving. Wij als makers, met vakmanschap in techniek, bouw en ontwerp maken met elkaar elke dag het verschil. Hieronder lichten we per bedrijfsstroom enkele opvallende resultaten van 2020 uit.

Vastgoed

Binnen Vastgoed lag onder meer de focus op de veiligheids- en gezondheidsplannen. Als ontwerper bepalen wij in de ontwerpfase al voor een groot deel of een ontwerp veilig uitgevoerd en geëxploiteerd kan worden. Wij nemen onze rol daarin zeer serieus. Parallel aan een ontwerp worden daarom in een plan de veiligheidsrisico's in kaart gebracht. Hoe plaatsen we op hoogte veilig een glazen pui? En hoe kan die na oplevering op een veilige manier schoongemaakt worden? Er wordt in elke fase rekening gehouden met de omgeving en haar gebruikers. Die kennis hebben we al, maar we kunnen en moeten deze nog slimmer gebruiken. Er is veel tijd en aandacht geïnvesteerd om intern de bewustwording over onze rol qua veilig ontwerpen, te vergroten. We maken deze plannen niet alleen omdat het moet, maar omdat we het verschil ermee kunnen maken; we doen het nu beter, bewuster en zorgvuldiger.

Woningverkoop nu ook digitaal

Om beter naar onze klanten te luisteren en in te spelen op de wensen en behoeften is het Business to-Consumer-proces in 2020 flink aangepakt. Het Happiness-programma is eerder al ingericht met verschillende digitale tools waarmee ons contact met klanten geoptimaliseerd is. Naast de geplande introductie van de Woonconfigurator, kwam de verdere digitalisering van het verkoopproces als gevolg van Covid-19 in een stroomversnelling. Voor meerdere projecten werd de start verkoop digitaal gehouden. En met succes: ontwikkelaars toonden grote creativiteit en kopers bleken ook flexibel. Ook bouwplaatsbezoeken moesten digitaal. Hoewel niet gepland, blijft dit vanaf nu onderdeel van de vaste werkwijze. Doordat het complete Business-to-Consumer proces gedigitaliseerd is, wordt alle documentatie centraal geborgd. Dit systeem stelt ons ook in staat een deel van onze woningen zelf te gaan verkopen, zonder tussenkomst van een makelaar. De implementatie van dit nieuwe systeem heeft veel inspanning en capaciteit gekost binnen Vastgoed. En met resultaat: de eerste reacties zijn positief.

Heijmans Woonconcept

Heijmans ontwikkelt en realiseert conceptwoningen met een hoge mate van standaardisering. Tegelijkertijd zetten we, om snel en betaalbaar in te spelen op projectspecifieke eisen, zoals uitstraling en koperswensen, maximaal in op onze variatiebibliotheek. Onze 'kosteloze smaakmakers' zoals we het bij één van onze Heijmans Huismerk projecten hebben genoemd. Hiermee realiseren we een aantrekkelijke mix tussen variatie en betaalbaarheid.

Tot en met 2020 hebben we al bijna 3.800 conceptwoningen opgeleverd. Dit jaar bestond van de grondgebonden woningen 40% uit Heijmans Huismerk woningen voor de huurmarkt en 60% voor de particuliere markt.
Het nieuwbouwproject Koningsoord in Berkel-Enschot had twee primeurs: de introductie van een nieuw woningtype én van de Woonconfigurator. Kopers stellen online, binnen de kaders van het woontype, hun eigen woning samen. Die wordt ook direct samengesteld in het bouwkundig 3D model, waarna automatisch een contracttekening wordt gegenereerd met alle gekozen opties waarmee de aannemer verder kan met de werkvoorbereiding. Door de vergaande digitalisering van het proces geeft deze Woonconfigurator een extra impuls aan het sneller en goedkoper ontwikkelen en realiseren van conceptwoningen. In het project Koningsoord zijn inmiddels alle woningen verkocht.

Less is more

Voor onze compacte XS-woning en de Heijmans ONE zien wij een grote toekomst als oplossing op de aanhoudend krappe woningmarkt en de groeiende behoefte aan betaalbare woningen voor een- of tweepersoonshuishoudens. De XS-woning is een grondgebonden rijtjeswoning vanaf 3,60 m breed, ideaal voor starters. In Vathorst, Amersfoort, is dit type woning in tienvoud gebouwd en in 2020 opgeleverd. In Leusden zullen in de wijk Maanwijk veertien XS-woningen verrijzen als onderdeel van de gebiedsontwikkeling. De Heijmans ONE is verplaatsbaar. Een compleet en comfortabel huis van 39 m^2 geschikt voor een één- en tweepersoonshuishouden. De woning is gemaakt van duurzame materialen en circulair inzetbaar. Het afgelopen jaar is het concept op enkele punten verbeterd om beter aan te sluiten bij de doelgroep. Hiermee geeft Heijmans een kwalitatief en comfortabel antwoord op de groeiende vraag naar tijdelijke woningen. Gemeenten, woningcorporaties en beleggers kunnen zo snel nieuw aanbod realiseren. In 2020 zijn diverse nieuwe orders geplaatst en de eerste zestig nieuwe ONE's worden na de zomer van 2021 geleverd. Daarnaast onderzoekt Heijmans ook de mogelijkheden om het product door te ontwikkelen.

Integrale aanpak gebiedsontwikkeling

Op steeds meer plekken in het land ontwikkelen we samen met gemeenten en bijvoorbeeld woningcorporaties complexe maar kansrijke gebieden. Het doel is zulke wijken te transformeren en meer divers, klimaat- en toekomstbestendig te maken. Steeds vaker wordt daarbij specifiek aandacht besteed aan de sociale samenhang. In Den Haag ontwikkelen wij samen met woningcorporatie Staedion en de gemeente de buurten Dreven, Gaarden en Zichten. Het doel: een wijk met perspectief voor iedereen. Het project omvat de vernieuwing van tweeduizend woningen van Staedion en de toevoeging van 3.500 extra woningen. Naast het verbeteren van de woningvoorraad is er ook aandacht voor herinrichting van de openbare ruimte en uitbreiding van onderwijs- en andere maatschappelijke, culturele en commerciële voorzieningen. Op die manier verhogen we de leefbaarheid én sociale verbinding.

De gemeente Purmerend heeft gekozen voor Heijmans als partner in de rol van gebiedsontwikkelaar voor de ontwikkelingsopgave van het Stationsgebied in het centrum van de stad. Doelstelling is om het gebied in de komende tien jaar te laten uitgroeien tot een verlengstuk van het centrum. Andere voorbeelden van integrale gebiedsontwikkeling zijn Hart van Zuid in Rotterdam en de nieuwe projecten Leeuwenkuil in Rotterdam en Blaarthem bij Eindhoven. Bij al deze projecten dragen we bij aan de transformatie naar een grotere leefbaarheid en een gezonde leefomgeving.

Uitgelicht: Smart City

Integrale gebiedsontwikkeling gaat wat Heijmans betreft nog veel verder dan hiervoor benoemd. We werken al langer aan het Smart City-concept, maar in 2020 kreeg dit echt een boost. Bij Smart City draait het om een combinatie van oplossingen voor thema's als luchtkwaliteit, mobiliteit, energiemonitoring, veiligheid en gezondheid. Ook 'connected' zijn met internet is daarbij belangrijk. In het kader van de Heijmans strategie hebben we drie voorbeeldprojecten benoemd, waarin al onze kennis en kunde samenkomt en we onze integrale benadering optimaal kunnen inzetten: Smart City showcases. Maanwijk Leusden, Park Vijfsluizen in Vlaardingen en Feyenoord City in Rotterdam. Natuurlijk doen we dat niet alleen. We werken nauw samen met overheden, kennisinstellingen, marktpartijen, lokale ondernemers en burgers. En naast onze eigen expertise samen met partners die de beste kennis en kunde inbrengen, bijvoorbeeld op gebied van (landschaps) architectuur en ecologie, social design, duurzame energie en smart mobility. In een netwerk van partijen en belanghebbenden is de rol van regisseur en verbinder ons op het lijf geschreven. Want alleen samen zorgen we ervoor dat de ambitie voor een gezonde leefomgeving een tastbare invulling krijgt. Kennis die we bij deze drie projecten opdoen zetten we uiteraard ook elders in. Zo wordt de Homies-app al toegepast in Culemborg en start in Den Haag een proef met deelmobiliteit.

Maanwijk, Leusden

Maanwijk is als 'wijk van de toekomst' een mooi voorbeeld van de wijze waarop wonen, natuur en innovatie hand in hand gaan. De opzet van de wijk versterkt de relatie tussen binnen en buiten en nodigt uit tot ontmoeten. Zo zijn er drie kleinschalige hofjes met zitgelegenheid en meerdere gemeenschappelijke binnentuinen. Hier ontmoet je vrienden of buren aan een van de picknicktafels; leen je de buurtladder uit de collectieve opslagruimte; pluk je appels in de gezamenlijke boomgaard. Onze samenwerking met NL Greenlabel en De Groene Belevenis zorgt voor een gevarieerde invulling van het groengebied. Een aanwinst voor biodiversiteit en klimaatadaptatie, maar vooral ook als plezierige ontmoetings- en speelplekken.

Met nieuwe technologieën bevorderen we in Maanwijk de sociale cohesie en op die manier draagt Heijmans bij aan duurzaam, comfortabel en veilig wonen. Een uitstekende digitale infrastructuur zorgt voor een perfecte internetverbinding. In elke woning past Heijmans GezondWonen toe. Daarmee kan iedereen zelf monitoren en sturen op luchtkwaliteit, CO_2-uitstoot en energieverbruik, en krijg je via de app regelmatig tips. Om dit concept goed uit te werken heeft Heijmans een alliantie gevormd met TNO, het Longfonds, Philips, Velux en VLA (brancheorganisatie luchtinstallatietechnieken). Ook is er Homies Alarm, een detectiesysteem dat tijdens afwezigheid van bewoner(s) zowel de betrokkenen als het buurtnetwerk waarschuwt voor brand en inbraak. Zowel fysiek als sociaal en digitaal gaat Maanwijk ook met haar omgeving verbindingen aan. De activiteiten van wijkvereniging Leusden ZeT geven de bewoners van Maanwijk, Leusden-Zuid en de Tabaksteeg volop kans om elkaar te leren kennen. Digitale nabijheid bieden we door via het online buurtplatform Hoplr bewoners van alle drie de wijken bij elkaar te brengen. Dankzij onze samenwerking met We Drive Solar zijn voorzieningen en het sociale leven in de bredere regio via elektrische deelauto's en -fietsen binnen handbereik.

In Maanwijk komen 120 woningen, waaronder acht starterswoningen en 36 sociale huurwoningen. De belangstelling voor het wonen van de toekomst is groot: in november 2020 ging de verkoop succesvol van start.

Park Vijfsluizen

Vergelijkbaar met Maanwijk is het project Park Vijfsluizen. In dit project in Vlaardingen laten we zien hoe je midden-in een binnenstedelijk netwerk een groene oase kunt ontwikkelen waar je heel gezond en aangenaam kunt wonen en recreëren. Hier komen op een voormalig sportpark zo'n 350 woningen. Net als Maanwijk is het project Park Vijfsluizen NL Greenlabel A gecertificeerd. De verkoop start begin 2021.

De visie van Heijmans op Smart City

Iedereen wil schone lucht inademen, wonen in een fijne buurt, genieten van mooie natuur, werken op een prettige werkplek, veilig reizen van A naar B en aan het einde van de dag gezond weer thuiskomen. Zo'n gezonde leefomgeving realiseert Heijmans op basis van 9 thema's met een integrale benadering van wonen, werken, verblijven en verbinden. Een fysieke wereld met ruimtelijke, sociale en natuurlijke elementen, die aan de hand van onze 7 'Smart City' pijlers door datagedreven oplossingen en technologie wordt verrijkt, verbeterd en versterkt met een extra virtuele en digitale dimensie. Zo kunnen bewoners en gebruikers nu en in de toekomst het maximale uit hun gezonde leefomgeving halen.

Smart Energy
onder andere door:

- Een collectief energiesysteem (met alternatieve energieopwekking) voor uitwisseling op wijkniveau
- Koppeling apparaten: separaat inzicht in verbruik en voor preventief onderhoud
- Zonnedaken en verticale solar gevel met koppeling naar collectief energiesysteem
- Nul-op-de-meter woningen en dynamische LED-verlichting in de openbare ruimte

Smart Mobility
onder andere door:

- Sensor-based verkeersveiligheidssysteem voor voetgangers en fietsers (BikeScout)
- MaaS: Mobiliteitshub met elektrische deelauto's, fietsen en bakfietsen
- DaeS: Verkeersdoorstroming door dynamische verkeerinformatie en parkeerbegeleidingssysteem
- Bandenspanningsmeter door sensoren in het wegdek, die direct de actuele bandenspanning doorgeven via een bord langs de weg

Smart Infrastructure
onder andere door:

- Dynamische, sensor-based besturing van brug en sluisdeuren
- Predictive maintenance door sensoren die verkeer en belasting infrastructuur monitoren
- Ondergronds smart grid dat data, energie en circulaire reststromen organiseert en regisseert
- Standaard WIFI in alle woningen en gebouwen

Smart Health & Well Being
onder andere door:

- Intelligente gebouwen met zelfsturing op comfort, luchtkwaliteit, beveiliging en energiegebruik
- Monitoring luchtkwaliteit via sensoren in de openbare ruimte
- (Online) Stimuleren van vitaliteit (BeFit) en ontmoeting (buurtfeesten, fietsgroepen e.d.)
- Veiligheid door buurtpreventie via apps

Smart Building
onder andere door:

- Slimme gebouwen met predictive maintenance door gebruik van Beyond Eyes
- 'Gezond Wonen' – concept: Slimme en gezonde woningen
- Heijmans ONE – Verplaatsbare woningen, full electric en met zonnedak
- Het 'Circulaire Woonconcept': Een duurzame woning met duurzame materialen

Smart Governance
onder andere door:

- Online Buurtplatform voor de buurt en omgeving (samenwerking met Hoplr)
- Buurtcoaches via online platform
- Real time omgevingsmanagement mede op basis van gegenereerde data
- Economische meerwaarde creëren door koppeling lokale ondernemer via apps

Smart Environment
onder andere door:

- Slimme koppeling van groen aan slimme hemelwateropvang en distributiesysteem
- Urban farming / Dakakkers op het dak incl. pluk- en moestuin en regenopvang
- Openbare ruimte met grote biodiversiteit en klimaatadaptieve speelplekken
- Signalering om hittestress en overstromingen te voorkomen

Feyenoord City
In de gemeenteraad van Rotterdam is in december het bestemmingsplan voor Feyenoord City vastgesteld. Dit betekent dat het project nog steeds op schema ligt om in 2021 onherroepelijk bestemd te worden. Heijmans is sinds 2018 nauw betrokken bij de Stichting Gebiedsontwikkeling aan de Maas. Deze stichting is opgericht om de grondexploitatie, de verwervingen en het uitgeven van kavels voor onder andere de woningen, een hotel en andere commerciële functies in het gebied te coördineren, inclusief de bouwrijpe grond voor het nieuwe stadion. De gebiedsontwikkeling wordt gefinancierd door BNG Bank. Heijmans werkt nauw samen met andere partijen in het uitwerken van de voorstellen voor het ontwikkelen en realiseren van de projecten binnen het gebied.

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 nieuwbouwopgaven en gebouwen met een hoge mate van functiemenging).

Woningbouw
Woningbouw werkt intensief samen met Vastgoed bij de realisatie van woningbouwprojecten. Het afgelopen jaar zagen we een verdere groei in opdrachten van woningcorporaties. Onze manier van werken en ons aanbod van conceptwoningen zijn steeds vaker onderscheidende en doorslaggevende factoren bij tenders. Een zeer recente nieuwe opdracht is voor SGE (Stedelijk Gebied Eindhoven), waar negen gemeenten en dertien corporaties in de regio Eindhoven de vraag naar betaalbare grondgebonden huurwoningen voor de komende jaren hebben gebundeld in één uitvraag.

Huismerk
Op basis van Heijmans Huismerk kunnen wij samen met onze co-makers betaalbare variatie aanbieden. Dit geeft Heijmans, de samenwerkende corporaties en de gemeente continuïteit en zekerheid. De verwachting is dat woningcorporaties bij een grote aanvraag steeds vaker op deze manier gaan samenwerken. Zo werken we al langere tijd succesvol samen in de keten met ZoWonen uit Sittard-Geleen en dit jaar zijn we geselecteerd voor de ketensamenwerking met Alwel uit Etten-Leur. Behalve bij nieuwbouw zien we dit vooral terug op het gebied van renovatie en onderhoud. In 2020 hebben we voor de corporatie De Huismeesters in Groningen 'Vinkhuizen fase 1' de renovatie van 180 appartementen. uitgevoerd en opgeleverd. In bewoonde staat met inachtneming van de corona-maatregelen. Daarnaast is met een aantal corporaties in 2020 een intentieovereenkomst afgesloten voor de renovatie van 425 woningen. Bij alle renovatieprojecten wordt de planaanpak van b-'woond toegepast. Dit is een door Heijmans ontwikkelde tool om de corporatie en de bewoners te begeleiden door het gehele proces.

Materialen
Heijmans gelooft voor de toekomst in een slimme mix van verschillende materialen en bouwmethodes. Daarom onderzoeken we kansen voor efficiency in het speelveld van prefabricage, digitalisering, veiligheid, duurzaamheid, snelheid en betaalbaarheid. Een kernteam bij Heijmans analyseert ontwikkelingen in de markt en werkt samen met enkele gespecialiseerde partners. Op die manier werken we aan de nieuwe producten en innovaties van morgen. Zo realiseerden wij in de Amersfoortse woonwijk Vathorst een variant op een bestaand concept. Acht XS-woningen werden gebouwd met een nieuw circulair bouwsysteem van ROCKWOOL, Rockzero. Het bouwsysteem bestaat uit complete wanden en daken gemaakt van onbrandbare steenwol.

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 tegengaan van klimaatverandering. Bij duurzaam geproduceerd hout is er de garantie dat het bos waaruit het hout afkomstig is duurzaam wordt beheerd en dat daarbij rekening is gehouden met sociale, ecologische én economische aspecten.

Mooie resultaten
Op het gebied van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling blijven we ons verbeteren. De lijn die we hebben ingezet, wordt voortgezet. Hier komt alle kennis uit de organisatie samen. Op het HAGA-terrein in Den Haag leverden we 464 appartementen op. Een complex project omdat er naast een ziekenhuis gebouwd wordt. In dit gebied komen ook nog andere woningen en commerciële voorzieningen. In Amsterdam is de eerste fase van Vertical gestart. Bij dit project in Sloterdijk realiseren we in totaal 168 woningen, Shared Living spaces en ruim 800 m^2 aan commerciële ruimtes. Door slimmer te ontwerpen en optimaal gebruik te maken van kleine bouwplaatsen kunnen wij blijven inspelen op de ontwikkelingen in de markt. Wij voorzien verdere groei in dit marktsegment.

Waardering
Voor ons project in de Eerste Oosterparkstraat kregen wij dit jaar de Amsterdamse Nieuwbouwprijs, dit is de publieksprijs voor nieuwbouw in Amsterdam. We bouwden een bijna honderd meter lange gevel uit 1890 exáct na. Inclusief oud-Amsterdams metsel- en voegwerk, gietijzeren ornamenten, natuursteen, decoratieve daklijsten, Franse balkonhekken en hijsbalken. Met achter de gevel moderne woningen. Puur vakmanschap, en de waardering van het publiek maakt ons trots.

Bij de Fenix-loodsen in Rotterdam kunnen we spreken van een ware prijzenregen. Ook in dit project is met respect voor de rijke historie van het gebouw en de omgeving gerenoveerd. Terwijl het rauwe, nautische karakter van de voormalige loods in stand gehouden is, zijn de woonlagen juist licht en hoog: zowel in de constructie als in de beleving. Het gebied heeft een impuls gekregen en bevordert sociale cohesie. De jury van de BNA Gebouw van het Jaar-verkiezing: "De uitgesproken architectuur en het exceptioneel woonproduct dat Fenix I biedt, trekt bewoners en gebruikers aan met eenzelfde mindset", aldus de jury. "De Fenix-bewoners vormen een inclusieve community waar mensen samen wonen en samen levens delen. De jury is onder de indruk van de ruige betonconstructie, de gedurfde moderne ingreep en de manier waarop Fenix I een krachtige impuls geeft aan een opkomende wijk."

Fenix I heeft inmiddels gewonnen:
- BNA Beste Gebouw van het Jaar 2020
- Winnaar Leefbaarheid & Sociale Cohesie
- Architecture MasterPrize 2020 (USA)
- Winnaar Heritage Architecture
- Architectenweb Awards 2020
- Winnaar Woongebouw van het Jaar
- German Design Awards 2021 (DE)
- Special Mention Excellent Architecture
- Iconic Awards for Innovative Architecture 2020 (DE)
- Best of Best Nationale Staalprijs 2020
- Winnaar Woningbouw ULI Europe Awards for Excellence 2020 (USA)
- Winnaar Rotterdam Architectuur Prijs 2019
- Winnaar Juryprijs Rotterdam Architectuur Prijs 2019
- Winnaar Publieksprijs MIPIM/AR Future Project Award 2019 (UK)
- Winnaar Old&New

Heijmans is trots op wat we met de Fenix-loodsen hebben gepresteerd en de rol die het pand speelt in de wijk. De transformatie van Katendrecht, waar Heijmans een grote bijdrage aan heeft geleverd, is een bijzonder geslaagd voorbeeld van gebiedsontwikkeling en van het creëren van een gezonde leefomgeving.

Utilitaire projecten
In Rotterdam-Zuid werken wij samen met Vastgoed aan Hart van Zuid. Een goed voorbeeld van hoe Heijmans integrale gebiedsontwikkeling aanpakt. Hier worden woningen gebouwd met veel groen, scholen en winkelvoorzieningen in de buurt. Daarnaast krijgt het gebied ook economisch, sociaal en cultureel een impuls. In 2020 werden het RACC (Rotterdam Ahoy Convention Centre) en Theater Zuidplein opgeleverd. De komende jaren realiseren wij nog een bioscoop, horeca en een parkeergarage naast Ahoy.

Rijksvastgoedbedrijf
Het Rijksvastgoedbedrijf was ook in 2020 een belangrijke opdrachtgever van Heijmans. Na een intensief traject wordt in 2021 de unieke nieuwbouw van Rechtbank Amsterdam op de Zuidas opgeleverd. Dit is het project waar Heijmans de gevolgen van Covid-19 het duidelijkst heeft gevoeld, in de bouwfase kregen we te maken met de impact van de pandemie. Zieke medewerkers, beperkte beschikbaarheid van buitenlandse arbeidskrachten en latere beschikbaarheid en levering van materialen zoals buitenlands natuursteen en liften leidden tot enkele maanden vertraging en hogere kosten. Voor Heijmans zal na de oplevering een nieuwe fase aanbreken. Het project betreft een DBFMO-contract (Design, Build, Finance, Maintain & Operate). Binnen het consortium NACH vormt Heijmans met Facilicom de combinatie die de rechtbank ontwerpt, realiseert en, na ingebruikname, dertig jaar lang exploiteert.

Voor dezelfde opdrachtgever hebben we het voormalige belastingkantoor aan de Laan op Zuid in Rotterdam - naar een ontwerp van OTH architecten - heringericht tot Rijkskantoor voor vijf rijksdiensten. Een project met constructieve hoogstandjes en logistieke uitdagingen. Vanaf 2021 zal dit prachtige gebouw huisvesting bieden aan de Belastingdienst, Douane, Rijkwaterstaat, Dienst Uitvoering Onderwijs, Immigratie- en Naturalisatiedienst en de Raad voor de Kinderbescherming.

Bouwen voor de toekomst
In 2020 hebben wij verder ingezet op de bouw van datacenters. Een markt die weinig ruchtbaarheid geeft aan haar activiteiten. Voor de komende jaren zien wij een groeimarkt in dit specialisme. In januari 2021 kreeg Heijmans de opdracht om 735 studentenwoningen en gemeenschappelijke ruimtes te bouwen op het terrein van de Technische Universiteit Eindhoven. Ook kregen we de opdracht voor de nieuwbouw van de Faculteit der Wiskunde en Natuurwetenschappen op de Science Campus in Leiden. Dit duurzame, flexibele gebouw omvat ondermeer een karakteristieke entree, nieuwe laboratoria en collegezalen en moet eind 2023 opgeleverd worden.

Utilitaire woningbouw
In binnenstedelijk gebied neemt de vraag naar woningbouw toe en er liggen zeker ook kansen - maar vaak onder

complexe omstandigheden. Wanneer het hoogbouw betreft in een dicht bebouwde omgeving dan is het een uitdaging om genoeg ruimte te maken voor de bouwplaats. Ook moet het logistieke proces van aan- en afvoer zo goed mogelijk worden ingericht voor de omgeving. Om in te spelen op deze specifieke vragen is in 2019 een aparte afdeling ingericht: Utilitaire woningbouw. In 2020 zijn diverse projecten door dit team afgerond, zoals Fenix in Rotterdam en Haga in Den Haag. Tegelijkertijd is een start gemaakt met nieuwe projecten, zoals Piekstraat in Rotterdam en Vertical in Amsterdam. Projecten die helemaal inspelen op de binnenstedelijke woonwensen van nu, waarbij specialistische kennis van de specifieke uitdagingen, essentieel is.

Services
Bij services sluiten we steeds meer langjarige verbintenissen met opdrachtgevers om structureel onderhoud te combineren met kleine verbouwingen en een servicepakket, gebaseerd op slim gebruik van (sensor)data. Een mooi voorbeeld is onze overeenkomst met de gemeente Leeuwarden waar 23 panden aan elkaar gekoppeld zijn in een onderhoudscontract. Niet alleen kunnen we op deze manier beheer en onderhoud voor zowel de techniek als bouw steeds efficiënter inrichten; we verbeteren vooral de performance van de gebouwen voor de opdrachtgever. Wij voorzien een toename in dit soort verbindingen, onder andere ook bij ziekenhuizen en scholen.

Zo doen we voor Schiphol het preventief, correctief en vervangingsonderhoud van Terminal 1 en 2, inclusief kleinschalige verbouwingen. Dat houdt onder andere in dat wij storingen monitoren, waarna de data gebruikt worden om onderhoud in te plannen.

Beyond Eyes
Ons pakket datagedreven diensten is het afgelopen jaar doorontwikkeld en breidt zich steeds verder uit. Onder de overkoepelende naam Beyond Eyes bieden we met onze partner CSU gekoppelde diensten aan en creëren zo meer synergie en meerwaarde. Naast BE Equipped, maken BE Safe, BE Vital, BE Clean en BE Energized deel uit van dit pakket. Dit sensorbased systeem voor slim gebouwbeheer stelt de beheerder in staat strategische, met data onderbouwde keuzes te maken op huisvestingsgebied voor beveiliging, schoonmaak en energieverbruik. Het inzichtelijk maken van bezettingsdata bleek in 2020 van extra waarde, in verband met Covid-19.
BE Equipped draagt namelijk niet alleen bij aan efficiency, maar ook aan veiligheid en gezondheid. Zo werd als onderdeel van een veilige terugkeer naar kantoor voor de gemeente Venlo het stadskantoor in tien dagen tijd voorzien van 510 sensoren. Via het gebouwbeheersysteem wordt de luchtkwaliteit gemonitord. Middels een online dashboard is de werkplekbezetting te monitoren en die data zijn waardevol als input voor het nemen van voorzorgsmaatregelen tegen Covid-19. Op die manier creëren we een gezonde, veilige en prettige omgeving voor de gebruikers van het pand.

Smart City Logistics
Niet alleen wat we maken, maar ook hoe wij het maken is een wezenlijk onderdeel van een gezonde leefomgeving. De logistiek van mensen, materiaal en materieel voor bouw en bouwtechnisch werk legt een enorm beslag op de publieke ruimte. Aansluitend bij de wens om de uitstoot in de stad te verminderen, hebben we in nauwe samenwerking met A.J. van Deudekom, Djinny Logistiek en Vlot Logistics een concept ontwikkeld om het bouw- en onderhoudgerelateerd vervoer in de stad drastisch te verminderen: Smart City Logistics. Vanuit ons tienjarig prestatiecontract voor technisch beheer en service-onderhoud voor de Universiteit van Amsterdam beleveren nu al meer dan twintig (en we zijn hard op weg naar bijna veertig) van onze belangrijkste toeleveranciers - waaronder DESTIL en Technische Unie - hun materialen via de stadshubfaciliteiten van Smart City Logistics. En alles staat klaar om dit voor meer klanten en in meer steden te gaan doen. Het toekomstbeeld is dat straks niet alleen materiaal, maar ook materieel, herbruikbare onderdelen en afval gebundeld en uitstootvrij de steden in- en uitgaan. Een logische stap naar duurzamer en energiezuiniger onderhoud. We zijn met verschillende opdrachtgevers in gesprek om meer vorm en schaal te geven aan dit concept.

Infra
De vraag naar het vernieuwen, renoveren en vooral verslimmen van infrastructuur blijft groeien. Een goede en logische ontwikkeling passend binnen onze strategie. Bij infra groeit het aantal projecten waarbij monitoring, data-analyse, preventieve maintenance integraal onderdeel is van de - langdurige - overeenkomst. Zo verbinden we installatietechniek met civiele techniek. Ook regionale projecten zijn van belang voor het fundament van infra. Grootschalig onderhoud, langdurig onderhoud en een evenwichtige projectenportefeuille zorgen voor een goede balans en continuïteit binnen het portfolio van de organisatie. In al onze projecten leveren wij steeds meer oplossingen en datagedreven diensten om mobiliteit te verbeteren, luchtkwaliteit te monitoren, uitstoot te verminderen en zo continu toe te werken naar een gezonde leefomgeving. Met onze integrale proposities creëren wij maatschappelijke waarde voor de klant. Voor het project Zuidasdok is het contract beëindigd en is door de opdrachtgevers besloten tot een andere insteek. Het project zal in deelpakketten worden gesplitst - wat het beter beheersbaar maakt. Heijmans is blij met de duidelijkheid en het contract is niet langer opgenomen in de orderportefeuille (€134 miljoen). Het project zal door de opdrachtgevers opnieuw worden aanbesteed, waarbij Heijmans kan besluiten opnieuw in te schrijven op de nieuwe deelpakketten.

Drie markten
De bedrijfsstroom Infra is werkzaam in drie markten: stedelijke gebieden, energie en transport en mobiliteit. We werken hierbij altijd samen, met de klant, leveranciers en andere partijen. Daardoor kunnen wij meer standaardiseren en automatiseren. En dat is nodig. Wij zien steeds meer tekorten aan arbeidskracht in de inframarkt. De komende jaren zijn de energietransitie en onderhoud aan bestaande infrastructuur de grote opgaven, waarvoor een nijpend tekort aan vakmensen bestaat. Door processen te automatiseren en digitaliseren borgen we onze vakkennis in de organisatie en kunnen we meer doen met minder mensen. Zo gebruiken we digitale platformen om parametrisch en geautomatiseerd te kunnen ontwerpen. Met onze digitale dienstverlening ontstaan ook andere verdienmodellen waarmee we langdurige overeenkomsten afsluiten. Zo houden wij nog beter regie op ons verdienvermogen.

Stedelijke gebieden: innovaties voor de toekomst
Heijmans heeft met diverse gemeenten meerjarige onderhoudscontracten. In toenemende mate zoeken gemeenten ook oplossingen voor problemen die ontstaan als gevolg van toenemende drukte, verstedelijking en klimaatverandering. Met uiteenlopende innovaties zijn wij in staat deze oplossingen te bieden. Sensortechnologie in combinatie met slim gebruik van data om de doorstroming en veiligheid van het verkeer te vergroten. Ons onderzoekstraject met onder andere TU Aachen en BMW 'MeBeSafe' is hier een goed voorbeeld van. Daar toonden we met een concreet smart mobility project in Eindhoven aan, dat we op basis van slimme nudge technologie snelheden van wegverkeer tussen 5% en 40% konden afremmen. Een enorme impact op doorstroming als ook op verkeersveiligheid.

Impact minimaliseren
Om onze eigen impact op de omgeving zo klein mogelijk te maken tijdens de bouw, maken wij gebruik van een breed pakket aan digitale gereedschappen op basis van BIM. Zo werken we efficiënter en veiliger, zelfs op kleine bouwterreinen midden in de stad. We gebruiken hiervoor bijvoorbeeld Point Cloud, een proces waarbij met een drone foto's worden gemaakt op 3D-coordinaten, waarbij alle foto's samen heel gedetailleerd de locatie in kaart brengen - waarmee we een digitale twin van de projectlocatie kunnen maken. In de twin-omgeving kunnen we digitaal de bouwplaats 3D inrichten, het bouwproces simuleren en de bodem in kaart brengen. Dit verhoogt op de échte bouwplaats de efficiency én de veiligheid.

Ook kijken we naar mogelijkheden voor duurzame huisvesting en energievoorziening tijdens onze projecten. Diverse pilots zijn uitgevoerd om de inzet van meer duurzame aggregaten te testen, zoals een aggregaat op zonne-energie bij een Kabels & Leidingen project bij Nijmegen, op mierenzuur bij de TU/e en een Green Battery bij een meerjarig contract voor asfaltonderhoud voor en in de gemeente Amsterdam. Voor de toekomst onderzoeken we de mogelijkheden van een aggregaat op biogas. Daarnaast zetten we zonnepanelen en een Esaver in om zoveel mogelijk besparing te behalen, zoals op bouwplaats De Reede in Veenendaal.

In oktober heeft de gemeente Amsterdam de opdracht gegeven voor het slopen, saneren en bouwrijp maken van drie kavels van Buiksloterham. De opdracht is mede verworven doordat de kwaliteitsplannen gezamenlijk hoog hebben gescoord, waarbij vooral de goed doordachte logistiek (deels over water), de manier van samenwerken en optimaal beheersen van de risico's hoog hebben gescoord. Bovendien zijn we uitgedaagd om de CO_2-uitstoot maximaal te reduceren.

Verduurzaming
Aansluitend bij de verduurzamingsstrategie van Heijmans, richten we ons op onder meer klimaatadaptatie, circulair bouwen, energie en biodiversiteit. Zo ontwikkelen we nieuwe materialen en bouwen we natuurinclusief. Klimaatadaptief bouwen moet leiden tot minder wateroverlast, minder hittestress, minder nadelige gevolgen van langdurige droogte en bodemdaling en meer biodiversiteit. In Breda heeft Heijmans een wereldprimeur met een pilot van een innovatief half open asfaltmengsel op een waterdoorlatende fundering. Het zogeheten Klimaflex-asfalt is ontwikkeld voor binnenstedelijke toepassing om hittestress van de omgeving en verdroging van de bodem tegen te gaan.

Circulariteit is ook voor infra een uitdaging. In het systeem van materiaal- en energiegebruik draait het om ketensamenwerking: de cirkel dichtbij je project sluiten door samen te werken met lokale partijen. Een mooi voorbeeld is het gebruik van circulair asfalt bij de uitbreiding van de A1 bij Twello. Oorspronkelijk zouden daar ZOAB-deklagen (Zeer Open Asfaltbeton) met 0% tot

40% hergebruikt ZOAB komen. Dat is uiteindelijk 60% geworden. Dit DZOAB (Duurzaam ZOAB) is een eigen innovatie om trots op te zijn. Het aanbod van circulair bouwmateriaal moet wel groeien als Heijmans in 2023 100% circulair wil kunnen bouwen. Integraal ketenbeheer wordt dus belangrijk. Het door Heijmans ontwikkelde online platform Matching Materials moet daaraan bijdragen.

Energietransitie
De energietransitie vraagt de komende jaren veel inspanning en dat gaat hand in hand met digitalisering, ruimtegebruik, klimaatadaptatie en materiaalgebruik. Het raakt daarbij alle onderdelen van ons bedrijf. Veel bestaande infrastructuur moet aangepast worden, want 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.

Energie: grootschalige vervanging en lokale netten
Voor netbeheerder Liander is Heijmans de komende vier jaar 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. Een andere opdracht van Liander is de aansluiting van Windpark Wieringermeer op het landelijk elektriciteitsnetwerk. Met de 20 kV-infrastructuur kan de netbeheerder het windpark in de nabije toekomst vernieuwen en uitbreiden tot een van de grootste windparken op het vasteland in Nederland. Voor TenneT is Heijmans als één van de negen preferred suppliers betrokken bij de uitbreiding en vernieuwing van 360 hoogspanningsstations. We gaan hierbij nauw samenwerken met Dynniq Energy. De werkzaamheden starten in 2021, de raamovereenkomst heeft een initiële looptijd van elf jaar.

Heijmans eMobility
Elektrisch rijden is een belangrijk onderdeel van de energietransitie. Met Heijmans eMobility bieden wij totaaloplossingen voor elektrisch vervoer, voor de particuliere, zakelijke en publieke sector. Van de levering en aansluiting van een enkele laadpaal, tot de complete inrichting en het beheer van een geavanceerd laadnetwerk. Hierbij werken wij onder andere samen met Vattenfall. Zo plaatsten we gezamenlijk in Amsterdam, Limburg en Brabant de afgelopen jaren al duizenden slimme laadpalen.

Mobiliteit: vervangingsopgave en emissieloos bouwen
In opdracht van Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden gaat Heijmans, als onderdeel van het Innovatiepartnerschap samen met o.a. Emissieloos Netwerk Infra (ENI)-partners GMB en De Vries & Van de Wiel, aan de slag met het versterken van de Lekdijk. Het project Sterke Lekdijk omvat een lengte van 55 kilometer van Amerongen tot Schoonhoven en maakt deel uit van het landelijke Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP). Het waterschap draagt zorg voor veilige dijken, maar heeft daarnaast hoge ambities op het gebied van duurzaamheid en innovatie. Met het innovatiepartnerschap kunnen die ambities worden gerealiseerd. Alle drie de partners delen de duurzaamheidsambitie van het waterschap om emissieloos en slim de Lekdijk te versterken. Project Sterke Lekdijk wil hiermee laten zien dat het mogelijk is om op grote schaal met de duurzaamheidsambitie aan de slag te gaan bij dijkversterkingen. Voor Wetterskyp Fryslân versterkt Heijmans de komende jaren de Lauwersmeerdijk over een lengte van 4,4 kilometer. Ook dit is onderdeel van het HWBP.

Opgeleverd
De nieuwe verbindingsweg op het tracé tussen de A1 Apeldoorn-Zuid en knooppunt Beekbergen is opgeleverd. Het project werd aanbesteed volgens Best Value Procurement. Uitgangspunt: de meeste waarde voor een reële prijs. Heijmans had niet de laagste inschrijfsom, maar scoorde het hoogste op alle EMVI-criteria bij dit project: risicobeheersing, omgevingsmanagement en hinderbeperking. 55 km snelweg krijgt er een extra rijbaan bij, er is een klaver van het knooppunt vervangen door een nieuwe verbindingsweg inclusief een viaduct over de A50. En een extra rijstrook voor in-en uitvoegend verkeer zorgt voor een betere doorstroming.

Ook de Gaasperdammertunnel is opgeleverd. Dit complexe megaproject voerde Heijmans uit als onderdeel van consortium IXAS en omvat vijf tunnelbuizen, vijf rijstroken per rijrichting en een wisselstrook. De logistiek van de bouw en installatie is uitdaging geweest, maar met behulp van slimme oplossingen en nieuwe werkwijzen succesvol uitgevoerd. De tunnels zijn voorzien van sensoren, ventilatoren, lichtbakken met ledverlichting, camera's en noodhulpkasten. Lichtreflecterend asfalt en led-verlichting zorgen voor aanzienlijke energie- en dus kostenbesparing. Op het tunneldak worden nog 5.500 zonnepanelen geplaatst. De opgewekte stroom leveren we terug aan het net, de tunnel mag niet afhankelijk zijn van zonkracht. De opbrengst van de zonnestroom wordt verrekend met de kosten van het verbruik van de tunnel. De komende twintig jaar is het consortium verantwoordelijk voor het onderhoud aan de tunnel en snelweg.

In goede samenwerking met opdrachtgever provincie Noord-Brabant is bij Oosterhout het project N629 - A27 door Heijmans ontworpen en uitgevoerd. Belangrijkste onderdeel van de opdracht was de verbreding van de provinciale weg N629 over een lengte van anderhalve kilometer en het verbeteren van de aansluiting ervan met de A27. Daarbij is rekening gehouden met het onderliggende wegennet, landschap, ecologie en waterhuishouding.

Voor de verbreding is aan de zuidzijde van het bestaande viaduct over de A27 een volledig nieuw viaduct gebouwd. Met als hoogtepunt de bouw van de middenpijler in één weekend, om overlast voor de omgeving te beperken. Het project is een goed voorbeeld van wat interne samenwerking tussen onze eigen disciplines, kan opleveren.

Eindhoven Noord West
Voor een betere ontsluiting van Eindhoven Airport en het Goederen Dienstencentrum Achtse Heide heeft Heijmans in combinatie met Ploegam, in nauw overleg met opdrachtgever Gemeente Eindhoven, een nieuwe hoofdinstrastructuur uitgewerkt. Hierbij zijn optimalisaties doorgevoerd voor een betere doorstroming en bereikbaarheid. De realisatie is inmiddels op de helft, de oplevering vindt naar verwachting eind 2021 plaats. Heijmans realiseert binnen dit project diverse kunstwerken, o.a. uiterst slank vormgegeven viaducten en diverse bijzonder vormgegeven bruggen.

A9 Badhoevedorp-Holendrecht
Heijmans is in 2020 een samenwerking aangegaan met de Spaanse bouwer FCC voor het project A9 Badhoevedorp-Holendrecht, waar we als onderaannemer verantwoordelijk zijn voor het asfalt en de geluidsschermen. Het traject wordt verbreed en uitgebreid met een wisselbaan. Over een lengte van 1,6 kilometer komt de A9 verdiept te liggen en bij Ouderkerk aan de Amstel en Amstelveen komt veertien kilometer aan geluidschermen langs de weg en wordt extra stil asfalt aangebracht.

Design & Construct voor Schiphol
In opdracht van Schiphol zijn we begonnen met de verdubbeling van rijbaanstelsel Quebec. Het gaat om een Design & Construct-opdracht met een contractwaarde van bijna €50 miljoen. Het rijbaanstelsel Quebec ligt aan de zuidkant van Schiphol Centrum tussen de Kaag- en Zwanenburgbaan. Op dit stuk moeten taxiënde vliegtuigen het nu nog doen met één taxibaan. Met de extra rijbaan wil Schiphol de veiligheid verhogen, wachttijden voor taxiënde vliegtuigen reduceren en de situatie voor de luchtverkeersleiding eenvoudiger maken. Voor de verdubbeling van het rijbaanstelsel zal Heijmans een nieuw viaduct aanleggen. Dit viaduct heeft een lengte van 250 meter en is zestig meter breed en overspant de snelweg A4. Bovendien installeren we op dit viaduct een gepatenteerd BENG-monitoringssysteem, waarmee we langjarig realtime de zetting en de condities van het viaduct gaan volgen.

Ecologie en biodiversiteit
Tot slot hebben we binnen Heijmans, naast alle digitale innovaties, altijd oog voor de natuur. Want zonder ecologie en biodiversiteit geen gezonde leefomgeving. Onze ambitie is om een gebied beter achter te laten dan we het aantroffen. Soms is dat al verplicht, denk bijvoorbeeld aan speciale bouwblokken voor gierzwaluwen en vleermuizen die gebruikt worden bij nieuwbouwprojecten. Bij grote gebiedsontwikkelingen zoeken wij zelf naar mogelijkheden om natuurinclusief te bouwen. Daarmee willen we de aanwezige flora en fauna uitbreiden. Enkele andere voorbeelden zijn:

Kikkerpoel Dordrecht
Omdat we voor TenneT bij Alblasserdam - Dordrecht vlakbij de Merwede aan het werk waren, moest het grondwater via zogenaamde infiltratieputten worden afgevoerd. Dat gaf een mooie kans om met een kleine ingreep een stukje natuur toe te voegen. De gemeente uitte de wens, de vergunningscoördinator, ecoloog en het bouwteam maakten het mogelijk: bij het project is in drie uur tijd een kikkerpoel gerealiseerd. Een mooi voorbeeld van hoe je met een sympathieke extra stap, de natuur kunt stimuleren.

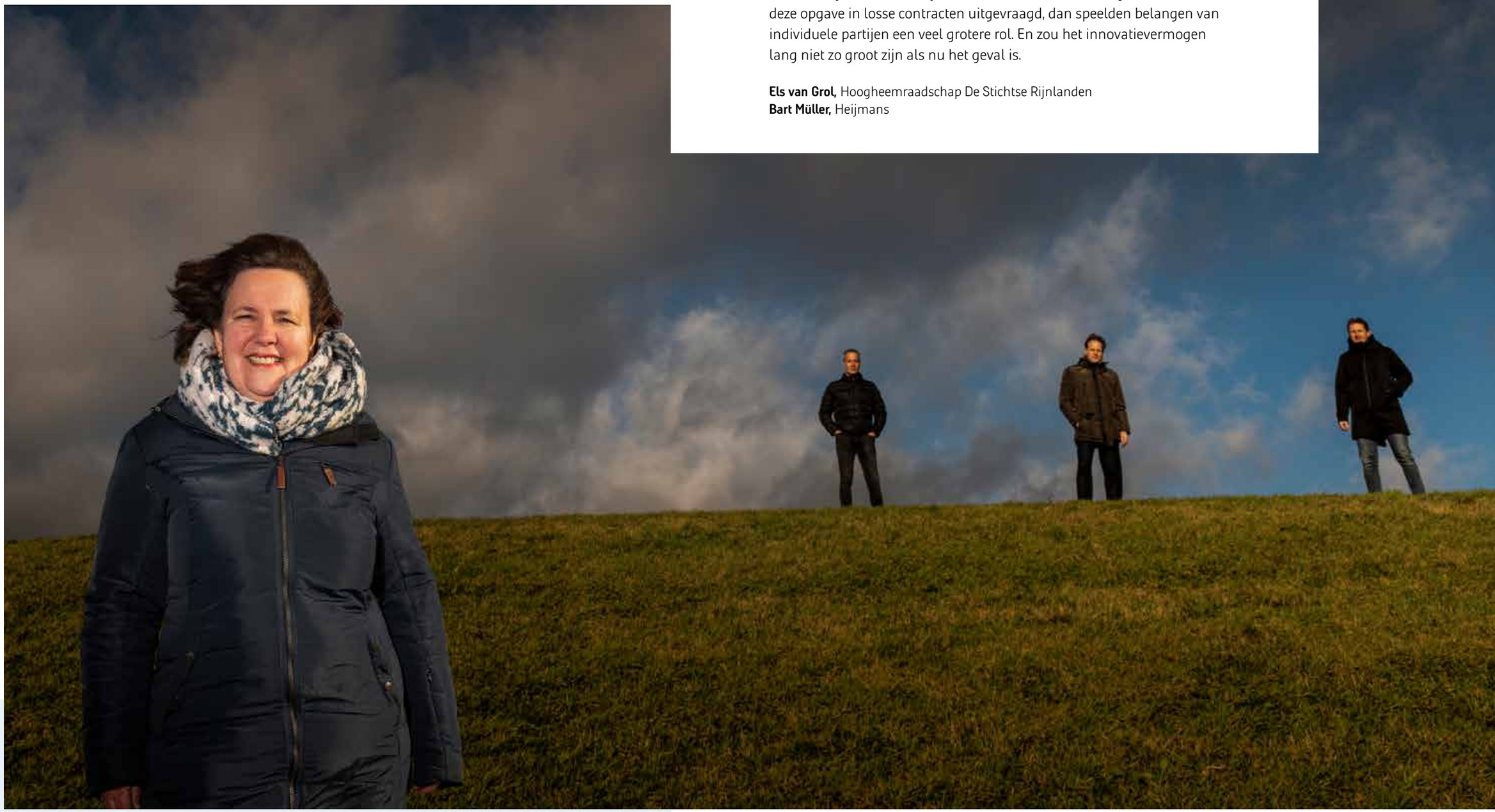
Faunatunnel optimaliseren
Bij het aan elkaar koppelen van natuurgebieden - het zogenaamde ontsnipperen - spelen faunatunnels een belangrijke rol. Voor de faunatunnel Monnikenberg (A27/A1) maken we een monitoringsplan waardoor we de functionaliteit kunnen analyseren en voorstellen doen voor optimalisatie met beheer. Hoe vaker de tunnel gebruikt wordt en hoe meer soorten er komen, hoe meer de leefomgeving verbetert.

Natuurinclusieve geluidsschermen
De laatste schermen op de A1 Apeldoorn - Azelo ter hoogte van Bathmen worden voorzien van integrale grondverbetering, zodat de planten en bomen op die plek goed kunnen groeien. Bovendien hebben we klimdraden aangebracht, zodat de klimplanten goed begeleid de hoogte in gaan. Dé manier om ook geluidsschermen natuurinclusief te maken.

De overtreffende trap van samenwerken

Voor de versterking van de Lekdijk tussen Amerongen en Schoonhoven, koos opdrachtgever Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden voor de aanbestedingsvorm Innovatiepartnerschap. Els van Grol: “Als waterschap wilden we innovatieve oplossingen een kans geven. En innoveren kan alleen als je kennis en kunde open met elkaar deelt.” Heijmans schreef in als onderdeel van het Lek ensemble, een samenwerking met GMB Civiel en de Vries & van de Wiel. Bart Müller, directeur Projecten bij Heijmans: “Officieel zijn we drie bedrijven, maar het voelt als één organisatie. Was deze opgave in losse contracten uitgevraagd, dan speelden belangen van individuele partijen een veel grotere rol. En zou het innovatievermogen lang niet zo groot zijn als nu het geval is.

Els van Grol, Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden
Bart Müller, Heijmans



Lees het interview
op **heijmans.nl**

Van links naar rechts op de foto:
Els van Grol (HDSR), Edwin van der Poel (GMB Civiel), Bart Müller (Heijmans) en Toine Tillemans (De Vries & Van de Wiel)

12 Financiële resultaten

Samenvatting

Het nettoresultaat over 2020 komt uit op € 40 miljoen, een stijging van 33%. Waar het jaar in algemene zin zwaar in het teken van de coronacrisis stond, en dit voor Heijmans specifiek ook impact had op de bedrijfsvoering, bleef de impact op de financiële resultaten beperkt. Sterker nog, in 2020 stegen de omzet en de onderliggende EBITDA met 9% ten opzichte van het voorgaande jaar. Met inachtneming van aangepaste veiligheids- en gezondheidsvoorschriften konden projecten uitgevoerd blijven worden. Onze mensen hebben een uitstekende prestatie geleverd om onder deze gewijzigde omstandigheden op flexibele wijze invulling te geven aan de grote uitdaging die dat met zich meebracht. Enkele grote projecten werden gehinderd door slechtere beschikbaarheid van (met name buitenlandse) leveranties en personeel. Ook was op bepaalde momenten een hoger ziekteverzuim merkbaar, wat met name knellend is bij projecten die zich op het kritieke pad bevinden. Daar tegenover stonden echter ook positieve factoren. Bijvoorbeeld in geval van een renovatieproject van een kantoorgebouw, waarbij de bouwplaats overzichtelijker is geworden door het massale thuiswerken van de werknemers van de opdrachtgever.

De omzet was met € 1.746 miljoen hoger dan het jaar ervoor (2019: € 1.600 miljoen). Met name in de eerste helft van het jaar lag het volume op een hoger niveau dan het jaar ervoor. Alle sectoren droegen bij aan deze omzetgroei, en binnen de sectoren was de omzet goed gespreid over de projecten.

De vastgoed- en woningbouwactiviteiten profiteerden van de aanhoudend sterke vraag naar woningen. Het aantal woningverkopen steeg licht, en de omzet profiteerde verder van prijsstijgingen die het gevolg zijn van aanhoudende schaarste en stijgende kosten. Het uitblijven van voldoende nieuwe ontwikkellocaties en de complexiteit bij het binnenstedelijk bouwen als gevolg van toegenomen regeldruk houdt een disbalans tussen vraag en aanbod vooralsnog in stand. Meer landelijke regie is vereist om een structurele oplossing te vinden voor het oplopende tekort aan woningen. De landelijke ambitie voor 75.000 nieuwbouwwoningen per jaar werd in 2020 wederom niet gehaald, en het woningtekort is verder opgelopen door de aanhoudend hoge migratie. Bij Vastgoed steeg de omzet in 2020 van € 459 miljoen naar € 482 miljoen en steeg het aantal verkochte woningen tot 2.265 (2019: 2.128). Van het totaal aantal verkochte woningen waren 1.023 het gevolg van transacties met corporaties en beleggers (2019: 895). De verkopen aan particulieren bleven op peil. Gedreven door een hoger volume steeg de EBITDA-marge licht van 5,7% naar 6,2%.

De nieuwe order intake (projecten waar start bouw is gegeven) en de verdere pijplijn bieden perspectief voor de komende jaren. Grootschalige ontwikkelingen op de eigen grondposities in onder andere Zutphen, Uden en Amersfoort in combinatie met grote ontwikkelrechten in onder meer Rotterdam-Zuid, Feyenoord City, Nieuw Kralingen (allen in Rotterdam), Den Haag Zuidwest, Leidsche Rijn en Almere tonen aan dat onze vooruitzichten voor de komende jaren goed blijven. De coronacrisis heeft macro-economisch weliswaar een grote impact, maar met de aanhoudend lage rentes en het woningtekort - dat naar onze verwachting de komende jaren blijft toenemen - blijft het algehele perspectief voor de woningmarkt goed. Van belang is daarbij dat het consumentenvertrouwen en de hypotheekverstrekking op niveau blijven en daaraan gerelateerd de woningverkopen.

In december 2020 koos de gemeente Purmerend voor Heijmans als partner in de rol van gebiedsontwikkelaar voor de ontwikkelopgave van het stationsgebied in het centrum van de stad. Doelstelling is om het gebied in de komende tien jaar te laten uitgroeien tot een verlengstuk van het centrum. Door de Haagse woningcorporatie Staedion is Heijmans gekozen als partner om samen met de gemeente Den Haag de buurten Dreven, Gaarden en Zichten te transformeren en vernieuwen. Een forse verdichting van het woningaanbod - van 2.000 naar circa 5.500 woningen - moet gelijk opgaan met het versterken van de leefbaarheid, wijkeconomie, sociale cohesie, gezondheid en het vormgeven van de mobiliteits- en energietransitie.

Binnen Bouw & Techniek was het beeld gemengd. Over de gehele linie waren het volume en de prestaties goed, met name bij Woningbouw en Services. Op utilitair gebied werden enkele grote werken opgeleverd voor gebruik, waaronder het Theater Zuidplein en Bibliotheek (Kunstenpand) en het Internationaal Congrescentrum (bij Ahoy') als onderdeel van de gebiedsontwikkeling en metamorfose in Hart van Zuid Rotterdam. Eveneens is de renovatie van Rijksmonument Huize Westerlicht in Alkmaar voltooid. Andere (deel)opleveringen waren het Rijkskantoor aan Laan op Zuid (Rotterdam) en project Duineveld in Noordwijk aan Zee.

Infra kende een bijzonder sterk jaar door een prima volume gecombineerd met uitstekende projectresultaten. De omzet steeg van € 619 miljoen naar € 662 miljoen. De ingezette koerswijziging op het gebied van projectbeheersing en een meer gedifferentieerde projectenportefeuille wierp zijn vruchten af. Kritieke projecten uit het verleden als de A9 Gaasperdammertunnel en de Wilhelminasluis behaalden op beheerste wijze essentiële mijlpalen en het contract voor het Zuidasdok werd in goed overleg met Rijkswaterstaat beëindigd.

Voor het dossier Wintrack II is de verwachting dat de uitkomsten van de arbitrage later in 2021 bekend zullen worden. De kritieke projecten uit het verleden maakten plaats voor een goed gespreide orderportefeuille, waarbij de projectresultaten forse verbeteringen vertoonden in termen van voorspelbaarheid. Het grootste volume werd behaald op het project A1 Azelo, een werk waarvan de uitvoering op schema verloopt en dat Heijmans in de eerste helft van 2021 verwacht op te leveren. De laatste jaren is meer voorzichtigheid betracht rondom het inrekenen van kansen en risico's bij projecten en is een aangescherpte focus op kerncompetenties doorgevoerd. Mede als gevolg hiervan steeg de EBITDA marge verder van 4,8% naar 5,6% en is daarmee sneller dan verwacht in lijn gekomen met het meerjarig-ambitieniveau.

Netto resultaat, cash flow en dividend

Het nettoresultaat over geheel 2020 komt uit op € 40 miljoen, een verdere stijging van 33% ten opzichte van 2019 toen € 30 miljoen werd behaald. Het nettoresultaat steeg aanzienlijk door de EBITBA-stijging en een lage belastingdruk doordat niet gewaardeerde verrekenbare verliezen uit voorgaande jaren tot waardering konden worden gebracht. Ook de cash flow ontwikkeling was sterk. De operationele cash flow werd naast de goede prestaties gedreven door een sterke kapitaalontwikkeling, waarbij met name de snelle debiteurenincasso en de aanhoudend sterke onderhanden werk posities (voorfinanciering projecten) opvielen. De netto schuld is gedurende 2020 met € 67 miljoen verbeterd tot per saldo

een € 37 miljoen netto kaspositie. Als gevolg van de sterke operationele cash flow werd gedurende het hele jaar geen 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 ultimo 2020 28,8%. Zonder deze effecten zou de solvabiliteit circa 36% zijn geweest. Ook zijn de financieringsfaciliteiten de laatste jaren allemaal verlengd tegen verbeterde voorwaarden en op robuuste niveaus. In het licht van deze verbeterde balansverhoudingen is besloten tot een dividendvoorstel op een niveau van € 0,73 cent per aandeel. Dit komt overeen met 40% van de gerealiseerde nettowinst en is daarmee in lijn met de beoogde payout ratio uit het dividendbeleid. Aandeelhouders wordt de keuze geboden tussen uitkering in de vorm van stockdividend of cashdividend.

Omzet

De samenstelling van de opbrengsten, uitgesplitst naar de sectoren over 2020, is als volgt:

Opbrengsten in € mln.	2020	2019	Verschil
Vastgoed	482	459	5%
Bouw & Techniek	920	817	13%
Infra	662	619	7%
Eliminatie	-318	-295	
Totaal opbrengsten	**1.746**	**1.600**	

Onderliggende EBITDA

De omzet voor Heijmans in zijn geheel over 2020 is gestegen met ruim 9% en komt uit op € 1.746 miljoen (2019: € 1.600 miljoen). De stijging was zichtbaar in alle sectoren en in het bijzonder waren de prestaties bij Infra goed. De onderliggende EBITDA verbeterde eveneens met 9% naar € 85 miljoen (2019: € 78 miljoen). Bij de vastgoed- en woningbouwactiviteiten is dit primair het gevolg van het verhoogde volume. Ook Infra kende een prima jaar zowel in volume als margeontwikkeling. Projecten zijn de laatste jaren steeds meer *in control* gekomen. De impact van Covid-19 op de kosten was in grote lijnen beheersbaar.

Onderliggende EBITDA in € mln.	2020	2019
Vastgoed	30	26
Bouw & Techniek	25	30
Infra	37	30
Concern	-7	-8
Totaal onderliggende EBITDA	**85**	**78**

Vastgoed en de woningbouwactiviteiten leverden in 2020 wederom een grote bijdrage aan de onderliggende EBITDA van Heijmans. De omzet van Vastgoed steeg met 5% in vergelijking met vorig jaar. Woningbouw draaide een stabiel jaar met zowel lichte verbetering in volume als resultaat. Beschikbaarheid en betaalbaarheid van toeleveranciers en mensen blijft een voornaam punt van aandacht. We blijven inspelen op efficiency, verdere prefabricage en standaardisatie, faalkostenreductie en kwaliteit.

Binnen Bouw & Techniek was het beeld gemengd. Over de gehele linie waren het volume en de prestaties goed, met name bij Woningbouw en Services. Het resultaat bij Utilitaire projecten werd echter gedrukt door vertraging en aanvullende kosten bij project New Amsterdam Court House (NACH) in Amsterdam. Dit project werd gehinderd door het coronavirus, dat zich uitte in de vorm van een verhoogd ziekteverzuim en vertraagde leveringen door tijdelijke lockdowns in omringende landen. Hierdoor waren kritieke materialen en resources niet altijd tijdig beschikbaar, hetgeen veel invloed had op de logistieke processen en waardoor de uitvoering achterbleef. Het project zal in het eerste kwartaal 2021 worden afgerond. Daar tegenover stonden goede prestaties bij de andere Utilitaire projecten.

Infra kende een bijzonder sterk jaar door een prima volume gecombineerd met uitstekende projectresultaten. De omzet steeg met 7% van € 619 miljoen naar € 662 miljoen. Ook leverde Infra van alle sectoren de grootste bijdrage aan de onderliggende EBITDA. De ingezette koerswijziging op het gebied van projectbeheersing en een meer gedifferentieerde projectenportefeuille wierp zijn vruchten af. De laatste jaren is meer voorzichtigheid betracht rondom het inrekenen van kansen en risico's bij projecten en is een aangescherpte focus op kerncompetenties doorgevoerd. Mede als gevolg hiervan steeg de EBITDA marge verder van 4,8% naar 5,6% en is daarmee sneller dan verwacht in lijn gekomen met het meerjarig-ambitieniveau.

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 verdienvermogen. De bouwsector blijft een sector waar het overall margepotentieel in grote mate bepaald wordt door 'operational excellence', ofwel het uitblijven van materiële projectverliezen.

Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat (EBIT) over 2020 komt uit op € 56 miljoen (2019: € 29 miljoen). Het operationeel resultaat werd in beperkte mate beïnvloed door herstructureringskosten (€ 4 miljoen), mutaties van enkele vastgoed- en grondposities (per saldo € 2 miljoen negatief) en eenmalige verkoopresultaten (per saldo € 1 miljoen) die samenhingen met de verkoop van het aandelenbelang in Heijmans Capital en de overdracht van de asfaltactiviteiten aan AsfaltNu, de joint venture met BAM. Heijmans Capital betrof een houdstermaatschappij waarin aandelenbelangen in vier PPS projecten werden gehouden. De verkoopprijs van dit belang betrof ruim € 7 miljoen en het verkoopresultaat hierop was beperkt. De opbouw van het operationeel resultaat is als volgt:

Operationeel resultaat in € mln.	2020	2019
Onderliggende EBITDA	85	78
Correctie EBITDA joint ventures	10	-8
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-2	-5
Herstructureringskosten	-4	-3
Grondsaneringen	0	-1
Resultaat desinvesteringen	1	1
EBITDA	**90**	**62**
Afschrijving/amortisatie	-34	-33
Operationeel resultaat	**56**	**29**

Bijzondere afwaardering

Heijmans beoordeelt de vastgoed- en grondposities periodiek op basis van de geldende verslaggevingsregels. Dit heeft in 2020 geleid tot € 2 miljoen aan waarde-aanpassingen.

Herstructureringskosten

Als gevolg van beperkte organisatieaanpassingen, bedragen de herstructureringskosten in 2020 € 4 miljoen (2019: € 3 miljoen). Deze kosten betroffen met name kwalitatieve organisatie-aanpassingen.

Boekresultaten verkopen

In 2020 heeft Heijmans Nederland B.V. haar belang van 20% in Heijmans Capital verkocht aan mede-aandeelhouder 3i, dat via haar infrastructuurfonds reeds participeerde. In Heijmans Capital zijn aandelenbelangen ondergebracht van vier PPS projecten (NMM Soesterberg, IXAS/A9, A1/A27 en A12). De verkoopopbrengst bedroeg ruim € 7 miljoen en de impact op het boekresultaat was beperkt. Als gevolg van het besluit om de asfaltactiviteiten gezamenlijk met BAM te verzelfstandigen werd in december 2020 de joint venture AsfaltNu opgericht. Alle asfaltcentrales en bijbehorende laboratoria zijn inmiddels overgedragen aan de joint venture en op deze transactie werd een beperkt boekresultaat behaald. Aangezien de asfaltcentrales in grote mate afgeschreven waren is de impact op de geconsolideerde balans verder beperkt.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn als volgt samengesteld:

Financiële baten en lasten in € mln.	2020	2019
Rentebaten	*1*	*1*
Financiële baten	1	1
Overige rentelasten	*-8*	*-8*
Rentelasten	-8	-8
Saldo	-7	-7
Geactiveerde rente	2	2
Financiële baten en lasten*	**-5**	**-4**

* Door afrondingen wijkt het saldo af van de som der delen.

Het saldo van financiële baten en lasten in 2020 was € 5 miljoen negatief (2019: € 4 miljoen negatief). Zowel de rentelasten als de rentebaten lagen op een vergelijkbaar niveau als vorig jaar en de syndicaatslening werd in 2020 in het geheel niet gebruikt. Als gevolg van de gestegen kasmiddelen en de daarop van toepassing zijnde negatieve Euribor steeg het totale saldo van netto rentelasten. De rentelasten bestaan uit projectfinancieringen, geactiveerde fees en kosten voor het beschikbaar houden van krediet, negatieve rentestanden op kasmiddelen en uit de rentelast voor leaseverplichtingen die het gevolg zijn van het toepassen van IFRS 16 'Leases'. De rentebaten relateren aan verstrekte leningen en de gekapitaliseerde rente van grondposities.

Winstbelastingen

De belastingdruk over 2020 is nagenoeg nihil (2019: 13,8%). Als gevolg van de toegenomen winstgevendheid is er in 2020 een bate genomen van € 13 miljoen voor het waarderen van verliezen die per eind vorig boekjaar niet waren gewaardeerd. Bij het waarderen van de nog te verrekenen verliezen is dit berekend volgens de in 2020 geldende regels, aangezien de nieuwe regels per 31 december 2020 nog niet formeel waren bekrachtigd.

Vermogen en financiering

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

Verkorte balans in € mln.	2020	2019	Verschil
Vaste activa	333	330	3
Werkkapitaal	-102	-82	-20
Geïnvesteerd vermogen	**231**	**248**	**-17**
Eigen vermogen	226	178	48
Voorzieningen lang	42	40	2
Netto rentedragende schulden	-37	30	-67
Financiering	**231**	**248**	**-17**

Duidelijk zichtbaar is dat de verbetering van de netto rentedragende schulden voornamelijk verklaard wordt vanuit een afname van het werkkapitaal en een stijging van het eigen vermogen. De verschillende hoofdbestanddelen van de balans worden hierna nader toegelicht.

Geïnvesteerd vermogen: vaste activa

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

Vaste activa in € mln.	2020	2019	Verschil
Materiële vaste activa	45	42	3
Gebruiksrechten geleasde activa	82	85	-3
Immateriële activa	75	76	-1
Overige vaste activa	131	127	4
Boekwaarde vaste activa	**333**	**330**	**3**

De materiële vaste activa betreffen hoofdzakelijk bedrijfsgebouwen en terreinen, machines, installaties, groot materieel en overige vaste bedrijfsmiddelen. In het verslagjaar bedroegen de investeringen € 16 miljoen (2019: € 11 miljoen). De overige vaste activa betreffen voor het merendeel deelnemingswaardes van joint ventures waarin Heijmans participeert. Deze post is in 2020 verhoogd als gevolg van de overheveling van de asfalttactiviteiten naar de joint venture AsfaltNu en verlaagd als gevolg van de verkoop van het 20% belang in Heijmans Capital.

Geïnvesteerd vermogen: werkkapitaal

Het werkkapitaal kwam ultimo 2020 uit op -/- € 102 miljoen (2019: -/- € 82 miljoen). De samenstelling van het werkkapitaal is op hoofdlijnen als volgt:

Werkkapitaal in € mln.	2020	2019	Verschil
Strategische grondposities	126	110	16
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	72	85	-13
Overige voorraden	17	10	7
Onderhanden werken	-104	-85	-19
Handels- en overige kortlopende vorderingen	141	185	-44
Handels- en overige kortlopende schulden	-354	-387	33
Werkkapitaal	**-102**	**-82**	**-20**

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 en volatiel 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 activiteitenniveaus 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'. Deze syndicaatslening bleef gedurende heel 2020 ongebruikt.

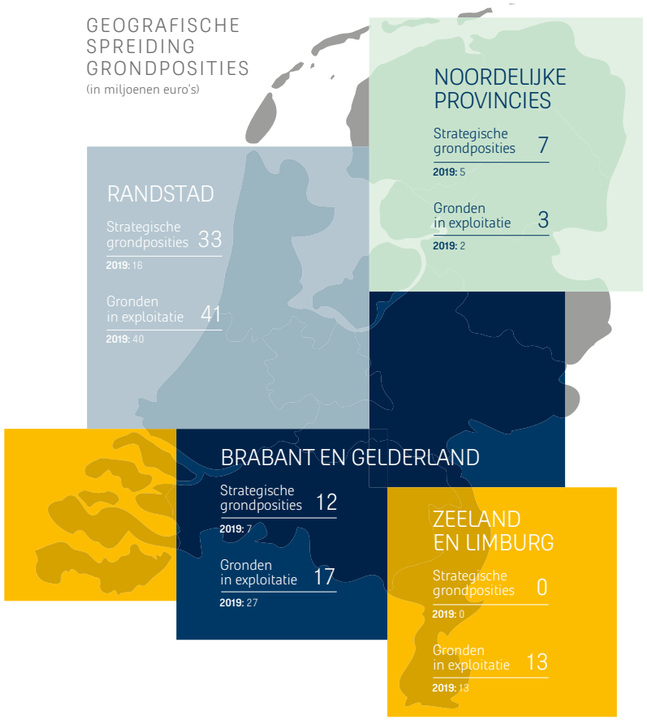
Debiteuren, crediteuren en onderhanden werken

Het werkkapitaalsbeslag van de bouwactiviteiten van Heijmans (d.w.z. de niet-vastgoed gerelateerde activiteiten) wordt primair bepaald door de snelheid van factureren, alsmede de snelheid waarmee uitgaande en inkomende facturen betaald worden. De snelheid van factureren is af te lezen uit de post 'onderhanden werken', die zowel aan de activazijde als de passivazijde op de balans staat. Als er per saldo sprake is van een credit positie, dan is er Heijmans breed sprake van door opdrachtgevers voorgefinancierde projecten. Bij order intake is dit een nadrukkelijk streven en gedurende heel 2020 was sprake van een voorgefinancierde positie. De laatste jaren is de gemiddelde debiteurentermijn behoorlijk verlaagd en dit effect zette in 2020 verder door. De negatieve Euribor op bankstanden speelt hierbij naar verwachting een rol, aangezien klanten in toenemende mate sneller betalen dan de afgesproken betaaltermijn.

Voorraadpositie vastgoedontwikkeling

Binnen de vastgoedactiviteiten wordt het werkkapitaalsbeslag voorts materieel beïnvloed door de landbank inclusief de gronden in ontwikkeling, die weergegeven staan onder de post voorraden. De totale voorraadpositie van Vastgoed steeg in 2020. De strategische grondposities stegen van € 28 miljoen naar € 52 miljoen, doordat Heijmans de volledige eigendomsrechten van enkele grondposities verwierf waarin zij reeds als 50% aandeelhouder participeerde (voorheen in post deelnemingen). De gronden in exploitatie daalden licht van € 82 miljoen naar € 74 miljoen, met name door goede voortgang bij ontwikkelingen in Zutphen, Berkel-Enschot en Uden. 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 € 156 miljoen naar € 136 miljoen, waarvan € 33 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.

De onderverdeling in typologie grondposities is als volgt:



Financiering: eigen vermogen

Het eigen vermogen is in het verslagjaar met € 48 miljoen toegenomen (2019: € 29 miljoen). Naast de toevoeging van de gerealiseerde nettowinst van € 40 miljoen aan de reserves, nam het eigen vermogen toe als gevolg van aanpassingen van hedge waarderingen en vanwege actuariële resultaten die rechtstreeks door het eigen vermogen worden geboekt. Tevens werd in april voor € 3 miljoen aan gewone aandelen uitgegeven en geplaatst bij de houders van de cumulatief preferente aandelen B als uitvloeisel van de afspraak om de dividendcoupon op deze preferente aandelen uit te keren in de vorm van gewone aandelen en vervolgens de besparing van dat bedrag in contanten aan te wenden voor aflossing op de cumulatief preferente aandelen B.

De samenstelling van de wijzigingen in het eigen vermogen is in hoofdlijnen als volgt weer te geven:

Wijziging eigen vermogen in € mln.	2020	2019	Verschil
Resultaat na belastingen	40	30	10
Veranderingen in pensioenwaardering	2	-2	4
Belastingeffect resultaten verwerkt in eigen vermogen	3	1	2
Uitgifte aandelen	3	0	3
Wijziging in eigen vermogen	**48**	**29**	**19**

De solvabiliteit op basis van het garantievermogen, zijnde het eigen vermogen plus het uitstaande cumulatief preferente aandelenvermogen, komt ultimo 2020 uit op 28,8% (2019: 24,8%). Als gevolg van de hierboven genoemde aflossing van € 3 miljoen op de cumulatief preferente aandelen B was het garantievermogen ultimo 2020 € 42 miljoen hoger dan het gerapporteerde eigen vermogen.

Het balanstotaal steeg van € 898 miljoen naar € 931 miljoen, met name doordat de kasmiddelen toenamen.

Over 2020 stelt Heijmans voor om € 0,73 per aandeel van de winst te bestemmen in de vorm van keuzedividend. Hiermee wordt het dividend hervat op een pay out ratio van circa 40%.

Bedragen in € mln.	2020	2019	Verschil
Eigen vermogen	226	178	48
Cumulatief preferente aandelen	42	45	-3
Garantievermogen	**268**	**223**	**45**
Totaal activa	**931**	**898**	**33**
Solvabiliteit	**29%**	**25%**	

Financiering: netto rentedragende schulden

De netto kaspositie verbeterde ultimo 2020 naar € 37 miljoen, ten opzichte van € 30 miljoen netto schuld een jaar eerder, per saldo dus een verbetering van € 67 miljoen. Behoudens de cumulatief preferente aandelen B en enkele projectfinancieringen maakte Heijmans ultimo 2020 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 2020 uit op € 165 miljoen (2019: € 127 miljoen). Deze toename van € 38 miljoen is lager 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 behoorlijk lager waren.

Rentedragende schuld in € mln.	2020	2019	Verschil
Langlopend	115	115	0
Kortlopend	23	24	-1
Bruto schuld	138	139	-1
Liquide middelen	-175	-109	-66
Netto schuld	**-37**	**30**	**-67**

Syndicaatslening

In augustus 2020 hebben Heijmans en het bankensyndicaat, bestaande uit ABN Amro, ING en Rabobank, besloten om de bestaande syndicaatslening tussentijds met een jaar te verlengen tegen verder ongewijzigde voorwaarden. Oorspronkelijk zou deze financiering medio 2022 komen te vervallen, in een dergelijk geval is het gebruikelijk om uiterlijk medio 2021 tot een herfinanciering te komen. Ingegeven door de - initieel - hevige reactie van de kapitaalmarkten op het uitbreken van de Coronacrisis, heeft Heijmans besloten om de financiering tussentijds met een jaar te verlengen. Hiermee is een grotere tijdshorizon gecreëerd waarop een meer structurele herfinanciering vormgegeven kan worden, hetgeen Heijmans beter in staat stelt om het juiste momentum hiervoor te kiezen, gegeven de volatiliteit op de kapitaalmarkten. Op de syndicaatslening zijn o.a. de volgende afspraken van toepassing:

- De overeenkomst kent een einddatum medio 2023.
- 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 2021 - 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 2020 van circa € 48 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 op basis van het Garantievermogen op een niveau van tenminste 22,5%. De recente impact van IFRS 15 en 16 mogen op deze berekening worden gecorrigeerd.

Aan de convenanten werd gedurende 2020 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 € 41,8 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, voor het laatst gebeurde dit met ingang van 1 januari 2019. Sindsdien 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 2020 van € 9,33 dan zou het gaan om de uitgifte van afgerond 1,5% 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 per 1/1/2019 van de cumulatief preferente aandelen B halveert (kleiner wordt dan € 22.550.000), dan treedt automatisch een korting op van het dividend van honderd 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 bovenstaande afspraken heeft in april 2020 een aflossing van 7,21% van het oorspronkelijke kapitaal van € 45,1 miljoen plaatsgevonden in de vorm van de aflossing op agio. Sindsdien is het uitstaande kapitaal € 41,8 miljoen en is de stemverhouding aangepast (zie voor een verdere toelichting hoofdstuk Het aandeel Heijmans).

Op basis van het dividendvoorstel over het boekjaar 2020, en op voorwaarde dat de AVA instemt met het dividendvoorstel en het emissiemandaat, is het de verwachting dat de cumulatief preferente aandelen B in 2021 met € 11 miljoen zullen afnemen, waarvan € 3 miljoen ten gevolge van de aflossing vanuit het emissiemandaat en € 8 miljoen ten gevolge van 50% van het dividendvoorstel van € 0,73 per aandeel.

Asfalteren voor het aansluiten van de N332 bij Lochem op de A1

Kasstroom

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

Kasstroom in € mln.	2020	2019	Verschil
EBITDA - onderliggend	85	78	
Herstructureringsuitgaven	-2	-3	
Betaalde/ontvangen rente	-3	-7	
Betaalde winstbelastingen	-	-	
Mutatie werkkapitaal en overig	48	-26	
Kasstroom uit operaties	**128**	**42**	**86**
Verkoop/aankoop deelnemingen	-12	-	
Investeringen in materiële activa	-16	-11	
Verkoop van (im)materiële vaste activa	1	8	
Verstrekt/terugbetaald kapitaal en leningen aan/door joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-6	7	
Investeringskasstroom	**-33**	**4**	**-37**
Betaald dividend	0	0	
Mutatie vanwege inbreng in nieuw samenwerkingsverband	-7	-	
Mutatie IFRS 16	-21	-107	
Mutatie netto schuld	**67**	**-61**	**128**

Orderportefeuille

De orderportefeuille voor geheel Heijmans bedraagt ultimo 2020 € 1.946 miljoen (ultimo 2019: € 2.124 miljoen). In het vierde kwartaal bleef de orderportefeuille op niveau. Gedurende het jaar liep het order book iets terug. De redenen hiervoor waren de hoge productie en de contractbeëindiging van het Zuidasdok project, dat eind 2019 voor € 134 miljoen in het order book zat. Door minder zwaar in te zetten op grote, integrale werken, is de opbouw van de orderportefeuille de laatste jaren wat kortcyclischer geworden. Hierdoor is de zichtbaarheid vanuit het order book op de jaren na 2021 wat afgenomen. In januari 2021 zijn er enkele substantiële nieuwe projecten verworven waaronder de bouw van 735 studentenwoningen in Eindhoven (€ 60 miljoen), een groot project op de campus van de Universiteit Leiden (€ 71 miljoen), circa vijfhonderd gestandaardiseerde huurwoningen in Eindhoven (€ 60 miljoen) en een complex met 95 appartementen in Zutphen (€ 28 miljoen).

Orderportefeuille in € mln.	31-12-2020	30-06-2020	31-12-2019
Vastgoed	540	492	454
Bouw & Techniek	1.101	1.172	1.268
Infra	731	704	791
Eliminatie	-426	-396	-389
Orderportefeuille	**1.946**	**1.972**	**2.124**

Outlook

Heijmans staat goed gesteld voor 2021. Met de nog altijd voortdurende stikstofproblematiek en de coronacrisis is er weliswaar wat meer onzekerheid opgetreden rondom bestedingspatronen van opdrachtgevers, maar desondanks blijven de vooruitzichten in onze sectoren goed. Waar de vraag naar winkel- en kantoorruimtes de komende jaren naar verwachting afneemt, neemt de vraag naar woningen en duurzamere oplossingen alleen maar toe. Ook de vooruitzichten voor de onderhoudsmarkt zijn goed, specifiek binnen Infra waar landelijk gezien een grote vervangingsopgave noodzakelijk is voor tunnels en bruggen, net als werkzaamheden die betrekking hebben op de energietransitie of het hoogwaterbeschermingsprogramma.

Op basis van ondernemerschap, innovatie en wendbaarheid in combinatie met het blijven vasthouden aan ons selectief aannamebeleid, kijken wij positief naar de toekomst. Heijmans verwacht dat de omzet voor 2021 mogelijk licht lager is - door tijdelijk lagere omzet bij Utilitaire projecten - bij een ten minste gelijkblijvende winstgevendheid.

"Door samenwerking kunnen we stappen maken."

Wat me erg bevalt bij Heijmans, is de open cultuur en transparantie. Collega's helpen elkaar en het management is betrokken. Veiligheid, duurzaamheid en kwaliteit staan bij Heijmans hoog op de agenda, maar ook bij mijzelf. Om daarin verder te komen, moeten we structureel samenwerken met ketenpartners en opdrachtgevers. Dat gebeurt al op het gebied van veiligheid, maar op andere vlakken kunnen we zeker nog stappen maken. Zo richt ik mij nu op cybersecurity, een enorm belangrijk aandachtspunt in deze tijd.

Bram Pattinaja (32)
Coördinator K&V

13 Sustainable Development Goals

Met onze missie en met onze activiteiten dragen wij actief bij aan het bereiken van de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. In 2018 hebben wij een impactanalyse van de SDG's gemaakt om te kijken welke het meest relevant zijn voor onze organisatie om daar vervolgens ook op te 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?

Vervolgens zijn de verschillende doelen besproken en gescoord. Daarna zijn de uitkomsten voorgelegd aan een panel van experts en senior management binnen de organisatie. In bijlage 16.7.9 geven we een uitgebreidere toelichting bij de gekozen SDG's en onze rol op elk subdoel. En in bijlage 16.7.4 geven we aan hoe onze KPI's en materiële thema's zich verhouden tot de SDG's.

De top SDG's voor Heijmans:

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

BIM-model en foto van het resultaat van de akoestische wand in de grote zaal van Theater Zuidplein, onderdeel van de gebiedsontwikkeling Hart van Zuid in Rotterdam.

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 2020. De jaarrekening is door EY (Ernst & Young Accountants LLP) gecontroleerd en op 19 februari 2021 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de jaarrekening als bijlage 16.4 van het jaarverslag Heijmans 2020. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2020 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 € 0,73 per (certificaat van) gewoon aandeel.

Positie en belangrijke ontwikkelingen 2020

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 controlesystemen, het proces van financiële verslaglegging, naleving van wet- en regelgeving, de verhouding met aandeelhouders - zie daarvoor onder meer 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 de meldingsprocedure ter zake misstanden en onregelmatigheden, en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Accenten en activiteiten in 2020

Covid-19

Begin 2020 is de wereld in de greep gekomen van Covid-19. De omvang van de gevolgen van de uitbraak van Covid-19 was begin 2020 in alle opzichten, voor Nederland maar ook voor ondernemingen, in het geheel niet te overzien. Deze situatie is tussen raad van bestuur en raad van commissarissen intensief besproken. Hierbij was niet alleen aandacht voor de financiële gevolgen, maar met name voor de veiligheid en gezondheid van de medewerkers van Heijmans en haar onderaannemers en leveranciers die doorwerkten, zowel op de projecten als op kantoor en vanuit huis. De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat de focus van de raad van bestuur er in 2020 er primair op gericht moest zijn om de onderneming en haar medewerkers op een zo solide mogelijke wijze te wapenen tegen de gevolgen van deze uitbraak.

Omdat 2019 voor Heijmans een financieel goed jaar was, is begin 2020 besloten om weer dividend te gaan uit keren, voor het eerst sinds 2013. Echter, als gevolg van de Covid-19 uitbraak kwam dat voornemen in een compleet ander daglicht te staan. Na intensief beraad tussen raad van bestuur en raad van commissarissen is eind maart 2020 besloten het dividendvoorstel in te trekken omdat de vooruitzichten op dat moment heel onzeker waren en niet duidelijk was in welke mate en hoelang Covid-19 Heijmans zou beïnvloeden.

Inmiddels is duidelijk dat Heijmans de coronacrisis in 2020 goed heeft doorstaan. De lange termijn effecten zijn echter onzeker. Gezien de financiële resultaten over 2020 heeft de raad van bestuur voorgesteld een dividend op gewone aandelen uit te keren van € 0,73 per aandeel. De raad van commissarissen heeft met dit voorstel ingestemd.

Resultaatontwikkeling

In 2020 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 ruggespraak gehouden over het terugbrengen van het risicoprofiel van een aantal grote projecten met behoud van gezond ondernemerschap.

Financiering

De balans is de laatste jaren stap voor stap versterkt tot een robuust niveau, waarmee Heijmans goed gesteld staat om de onzekere marktomstandigheden het hoofd te bieden. Zowel de raad van bestuur als raad van commissarissen hebben hierin aanleiding gezien om met de syndicaatsbanken in overleg te gaan over de syndicaatslening van € 121 miljoen die oorspronkelijk zou verlopen op 30 juni 2022. Dat overleg heeft ertoe geleid dat overeengekomen is deze overeenkomst met een jaar te verlengen tot en met 30 juni 2023 tegen dezelfde voorwaarden. Hiermee heeft Heijmans haar financieringsrelaties verder bestendigd, en wordt Heijmans minder gevoelig voor eventuele fluctuaties op de kapitaalmarkten in het licht van de huidige economische condities. Gedurende het jaar is er tussen raad van commissarissen en raad van bestuur veel overleg geweest over de resultaten in relatie tot de eisen die gelden ten aanzien van de financiering.

Strategie
Conform goed governance gebruik heeft de raad van bestuur in 2020 de in 2018 ontwikkelde lange termijn strategie 'Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen' tegen het licht gehouden. Daarbij is niet alleen aan de hand van KPI's gekeken naar de mate van voortgang van de strategische doelen, maar is ook een portfolioherijking gedaan die tot verscherping van een aantal doelstellingen heeft geleid. 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. Verder 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 nieuwe regelgeving zoals het wetsvoorstel inzake diversiteit (het ingroeiquotum leden raad van commissarissen en subtop), het wetsvoorstel inzake de wettelijke bedenktijd voor beursvennootschappen en het wetsvoorstel bestuur en toezicht. Voor meer informatie wordt verwezen naar paragraaf 14.2 'Corporate Governance' van het bestuursverslag.

Vergaderfrequentie en aanwezigheid
In 2020 hebben zeven reguliere en vier ingelaste vergaderingen van de raad van commissarissen met de raad van bestuur plaatsgevonden. De reguliere vergaderingen werden voorafgegaan door intern beraad van de raad van commissarissen. Een aantal van de vergaderingen vond geheel digitaal plaats als gevolg van Covid-19 en voor een aantal vergaderingen gold dat deze hybride plaatsvond. Door omstandigheden is mevrouw Boumeester niet aanwezig geweest bij de vergaderingen tot haar aftreden medio april 2020.
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 Remuneratie- en benoemingscommissie waren alle leden aanwezig of is vooraf telefonisch overleg geweest. Bij de vergaderingen van de Audit- en riskcommissie waren alle leden aanwezig.

Normaal gesproken bezoekt de raad van commissarissen tijdens de juni-vergadering een groot project. Echter, gezien de uitbraak van Covid-19 is het gezamenlijke projectbezoek achterwege gebleven. Enkele commissarissen hebben wel individueel een aantal projecten bezocht met inachtneming van de veiligheidsvoorschriften.

De externe accountant van de Vennootschap is aanwezig geweest tijdens de vergadering waarin de jaarrekening over 2019 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 remuneratie- en benoemingscommissie, de audit- en riskcommissie.

Besluitvorming
In 2020 hadden belangrijke besluiten van de raad van commissarissen onder meer betrekking op:
- Goedkeuring van de herijkte portfoliostrategie;
- 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 2020 Heijmans N.V. waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid zijn verwoord;
- Vaststelling van de uitwerking van de criteria voor de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur;
- De agendering van het aangepaste bezoldigingsbeleid voor raad van bestuur en raad van commissarissen voor te leggen voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2020;
- De voordracht voor benoeming van de heer G.A. Witzel als commissaris tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2020;
- De voordracht voor herbenoeming van de heer R. Icke als commissaris tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2020;
- Het voornemen de heer A.G.J. Hillen na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2020 opnieuw te benoemen tot lid en voorzitter van de raad van bestuur;
- Goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur ten aanzien van de resultaatbestemming Heijmans N.V. met betrekking tot het boekjaar 2019 inhoudende een uitkering van dividend op gewone aandelen;
- Goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur om het dividendvoorstel over het boekjaar 2019 in te trekken als gevolg van de Covid-19 uitbraak.
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot verlenging van de syndicaatsfinanciering voor de duur van een jaar tot en met 30 juni 2023.
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot het uitgeven van gewone aandelen bij wijze van dividendbetaling aan de houders van cumulatief preferente financieringsaandelen B.

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, Pensioenen, Facilitair Bedrijf.

Begin 2021 heeft de heer Janssen aangegeven Heijmans te gaan verlaten per 15 april 2021. De raad van commissarissen is gestart met een proces om te komen tot de benoeming van een nieuwe financieel bestuurder.

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'. In 2020 heeft de raad van commissarissen, samen met de raad van bestuur, veel aandacht gegeven aan het laten beklijven van de verbeterpunten die daarvoor in gezamenlijkheid zijn benoemd. De zelfevaluatie over 2020 is uitgevoerd op basis van een uitgebreide vragenlijst die door alle commissarissen en op delen door de leden van de raad van bestuur is ingevuld. De daaruit volgende rapportage is uitgebreid besproken in de RvC vergadering in januari 2021. Uit de evaluatie over 2020 is gevolgd dat eerder geformuleerde verbeterpunten beklijfd zijn maar dat er op bepaalde punten ruimte is voor aanscherping. Afgesproken is in 2021 extra aandacht aan deze specifieke punten te geven.

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 paragraaf 14.2 'Corporate Governance' van het bestuursverslag.

Commissies
Door de raad van commissarissen zijn twee commissies benoemd, te weten de audit- en riskcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. 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'.

Audit- en Riskcommissie
De audit- en riskcommissie bestaat uit drie leden van de raad van commissarissen en houdt zich bezig met onderwerpen op een aantal financiële terreinen en met riskmanagement. Wat in de audit- en riskcommissie 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 audit- en riskcommissie gesproken over waardering van grondposities, de werking van het ERP systeem SAP, de fiscale positie van de onderneming 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 audit- en riskcommissie bestond tot 15 april 2020 uit de heren R. Icke (voorzitter) en R. van Gelder en mevrouw M.M. Jonk en vanaf die datum uit de heren R. Icke (voorzitter), G.A. Witzel en mevrouw M.M. Jonk.
In 2020 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 audit- en riskcommissie 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 audit- en riskcommissie.

Remuneratie- en benoemingscommissie
De remuneratiecommissie bestond tot 15 april 2020 uit mevrouw P.G. Boumeester, mevrouw M.M. Jonk en de heer R. van Gelder (voorzitter). Vanaf 15 april 2020 bestaat deze commissie, die sinds genoemde datum is samengevoegd met de Selectie- en benoemingscommissie tot de Remuneratie- en Benoemingscommissie, uit mevrouw M.M. Jonk, voorzitter en mevrouw J.W.M. Knape-Vosmer. De commissie richt zich ter voorbereiding van de raad van commissarissen onder andere op de remuneratie van de leden van de raad van bestuur en stelt onder andere de selectiecriteria en benoemingsprocedure op voor 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 en stelt zij een successionplanning met betrekking tot de raad van bestuur op. Deze commissie voert in dat verband minimaal eenmaal per jaar individuele functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur.

Remuneratie
Het afgelopen jaar heeft de commissie zes keer vergaderd, vrijwel altijd op digitale wijze als gevolg van Covid-19. Daarnaast is er regelmatig onderling overleg geweest.

Bij de bespreking van de remuneratie van de raad van bestuur geldt als uitgangspunt het bezoldigingsbeleid dat op 15 april 2020 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is vastgesteld. Gezien de recente vaststelling van het beleid heeft de commissie geadviseerd het beleid niet te herzien in aanloop naar 2021.

De commissie heeft in haar vergaderingen aandacht besteed aan de beloning van de leden van de raad van bestuur. Deze beloning over 2020 is in lijn met het hiervoor genoemde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het bezoldigingsverslag 2020 in bijlage 16.6 Bezoldigingsverslag van het jaarverslag Heijmans 2020.

Daarnaast heeft de commissie gesproken over en advies uitgebracht aan de raad van commissarissen over onder andere de doelstellingen in het kader van de variabele beloning, de variabele beloning zelf, het Bonus Investment Share Matching Plan en de vaste beloning van de leden van de raad van bestuur in 2021.

Ten slotte heeft de commissie het Bezoldigingsverslag 2020 opgesteld en besproken met zowel raad van bestuur als raad van commissarissen.

Herbenoemingen
De termijn van de heer J.G. Janssen, per oktober 2017 CFO en lid raad van bestuur, loopt af in oktober 2021. Om een volgende benoemingstermijn parallel te laten lopen met de reguliere Algemene vergadering in april 2021, is de commissie na de zomer 2020 met hem in gesprek gegaan over een nieuwe termijn per april 2021. Op basis van de uitkomst van dat gesprek besloot de raad van commissarissen over te gaan tot herbenoeming na de Algemene vergadering op 14 april 2021. Echter, de heer Janssen heeft begin 2021 te kennen gegeven Heijmans te gaan verlaten per 15 april 2021. Daarop is de raad van commissarissen gestart met de procedure ter invulling van de vacature voor CFO / lid raad van bestuur die daardoor is ontstaan.

In april 2020 is de heer R. Icke, commissaris en voorzitter van de audit- en riskcommissie, herbenoemd voor een termijn van twee jaar. Zomer 2020 heeft de raad van commissarissen besloten om tijdig te starten met de werving voor de vacature die ontstaat na zijn aftreden met het doel om tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2021 een voordracht te kunnen doen voor een nieuwe commissaris met het profiel finance. De commissie is met deze opdracht aan de slag gegaan en heeft een wervingsprofiel opgesteld.

Na een zorgvuldige procedure heeft de raad van commissarissen in januari 2021 een keuze gemaakt en heeft, onder voorbehoud van de ondersteuning van de voordracht door de Ondernemingsraad, besloten de heer A.E. Traas voor te dragen voor benoeming tot commissaris voor de duur van vier jaar op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 april 2021. De raad van commissarissen is van mening dat de heer Traas op basis van zijn grote kennis en ervaring zeer goed past in het gezochte profiel. Bij benoeming per april 2021 is sprake van een ruime inwerkperiode en is de heer Icke in de gelegenheid zijn werkzaamheden goed over te dragen.

Samenstelling raad van commissarissen
De raad van commissarissen bestaat thans uit vijf leden. Conform het rooster van aftreden waren de heren R. van Gelder en R. Icke en mevrouw P.G. Boumeester aftredend in 2020. De heer R. Icke is op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2020 herbenoemd voor een vierde termijn en wel voor twee jaar. De raad van commissarissen heeft de voordracht tot herbenoeming, die een afwijking vormt op de Code, in het voorjaar gemotiveerd met een verwijzing naar waarborging van continuïteit in de raad van commissarissen én de wens om tot een evenwichtiger rooster van aftreden te willen komen. Ook zijn mevrouw J.W.M. Knape-Vosmer en de heer G.A. Witzel tijdens genoemde Algemene Vergadering voorgedragen tot benoeming, beiden voor vier jaar, voor respectievelijk het profiel Human Capital en Bouw/Infra. De Ondernemingsraad van Heijmans heeft alle voordrachten ondersteund en de Algemene Vergadering heeft alle drie de voorgedragen commissarissen benoemd.

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
Ondanks de uitbraak van Covid-19 is Heijmans er goed in geslaagd verder te werken aan haar strategische doelen en is de basis van de onderneming nog verder versterkt. 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 in brede zin. Naast Covid-19 heeft de onderneming nog steeds te maken met de stikstofproblematiek waarvoor structurele oplossingen uitblijven. Hierdoor moet onverminderd een beroep worden gedaan op flexibiliteit en het innovatieve vermogen van de onderneming. De basis voor structureel succes is gelegen in een gedegen organisatorische opzet, team excellence en vakbekwame medewerkers. Daarom hebben raad van commissarissen en raad van bestuur in 2020 wederom 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 steeds sterker en duurzamer maken van Heijmans een grote inzet en betrokkenheid vraagt van alle medewerkers binnen Heijmans. Het afgelopen jaar werd als gevolg van de Covid-uitbraak een enorm beroep gedaan op de veerkracht en wendbaarheid van alle medewerkers. Medewerkers die op de bouwplaatsen onder lastige omstandigheden doorwerkten en medewerkers die noodgedwongen thuis moesten werken met alle problemen om werk, gezin en thuisonderwijs te combineren van dien. En zolang de Covid-uitbraak voortduurt blijft de druk op alle medewerkers hoog. De raad van commissarissen heeft daarom niet alleen veel respect voor de manier waarop de onderneming zich door 2020 heeft geslagen, maar zeker ook voor alle medewerkers.

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, 19 februari 2021

Sjoerd S. Vollebregt, voorzitter
Ron Icke RA, vice-voorzitter
Mevrouw mr. Martika M. Jonk
Mevrouw Ans J.W.M. Knape-Vosmer MBA
Gerrit A. Witzel EUR MBA

Rechtbank Amsterdam in aanbouw

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.

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 terug te vinden op de website van Heijmans in de rubriek 'Corporate governance: codes, statuten en reglementen'.

Organisatie van de corporate governance

Goed ondernemerschap, integriteit, betrouwbaarheid, klantgerichtheid, openheid en transparant handelen van het management - inclusief goed toezicht hierop - zijn de uitgangspunten van de corporate governancestructuur van Heijmans. 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 2020 heeft de ondernemingsraad elf OR-vergaderingen gehouden waarvan zes overlegvergaderingen. Dat zijn vergaderingen waarbij de voorzitter van de raad van bestuur aanwezig is. Bij één overlegvergadering waren twee leden van de raad van commissarissen aanwezig. In totaal heeft de OR in 2020 acht instemmingsaanvragen en dertien adviesaanvragen behandeld.

De Nederlandse Corporate Governance Code: naleving van en afwijkingen

De vigerende Nederlandse Corporate Governance Code is op 8 december 2016 gepubliceerd in de Staatscourant. Deze Code is in Nederlandse wetgeving verankerd op grond van art. 2:391 lid 5 BW jo. art. 2 Besluit inhoud bestuursverslag.

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 2020 hebben we voor twee best practices afgeweken van de aanbevelingen in de code, namelijk best practice 4.4.3 en 2.2.2.

- *Afwijking van best practice 4.4.3*
  Deze best practice 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 werd overwogen dat continuïteit binnen het bestuur belangrijk was, zeker gezien de fase waarin Heijmans zich in die periode bevond in combinatie met de zittingsduur van de overige bestuursleden. Inmiddels zijn de statuten van Stichting Administratiekantoor in overeenstemming met de Code gebracht. De heer Van den Goorbergh treedt in maart 2021 af conform het rooster van aftreden.

- *Afwijking van best practice 2.2.2*
  Deze bepaling ziet op het aantal benoemingstermijnen voor commissarissen. Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna eenmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. De commissaris kan daarna opnieuw worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar, die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd.

  In afwijking van deze bepaling heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders na voordracht daartoe van de raad van commissarissen de heer R. Icke, lid van de raad van commissarissen van Heijmans sinds april 2008, op 15 april 2020 voor een termijn van twee jaar herbenoemd. De RvC heeft tot de voordracht besloten vanwege de wens om continuïteit in de RvC te waarborgen én tot een evenwichtiger rooster van aftreden te komen. Gezien het feit dat in april 2020 twee commissarissen aftredend waren en een derde commissaris relatief kortgeleden was 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. In verband met het aftreden van de heer Icke in april 2022 heeft de raad van commissarissen besloten de Raad tijdelijk uit te breiden tot zes leden. De heer A.E. Traas wordt tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 april 2021 voorgedragen als commissaris met het profiel finance.

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 2020 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 1,186 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 twee derde 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 15 april 2020 conform de statuten aangewezen als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, om voor de duur van achttien maanden, te rekenen vanaf 15 april 2020:
- 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 15 april 2020, 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 15 april 2020 voor de duur van achttien maanden, te rekenen vanaf 15 april 2020, 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 2020) 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 en integriteit

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 integriteitskwesties in de bestuursvergadering en de vergaderingen van de Groepsraad. Daarnaast zijn er reviewmeetings met de directie. 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 integriteitkwesties. 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 integriteitskwesties. Anonimiteit van meldingen is geborgd en de compliance officer bekijkt per melding welke acties er nodig zijn en welke reglementen daarbij gelden. In veel gevallen worden kwesties 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. De CEO is de voorzitter van de commissie. De kernbezetting bestaat verder uit de compliance officer, de directeur Inkoop, de directeur HRM, de voorzitter van de OR en een integriteitverantwoordelijke van Vastgoed. 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 hoe de meldingsstructuur binnen Heijmans verbeterd moet worden. Ook de herziening van de gedragscode is onderwerp van overleg geweest. Heijmans hecht grote waarde aan integer gedrag van haar medewerkers en aan een omgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om misstanden te melden. De in 2019 aangekondigde campagne om integriteit onder de aandacht van medewerkers te brengen door middel van fysieke dialoogsessies waarin collega's met elkaar in gesprek gaan over dilemma's is als gevolg van de uitbraak van Covid-19 verschoven naar medio 2021. De campagne zal aangepast worden aan wat mogelijk is gezien de nog geldende Covid-maatregelen.

Gedragscode Heijmans

De Gedragscode Heijmans is eind 2020 herzien en waar nodig aangevuld met onderwerpen die vandaag de dag meer aandacht vragen. De Gedragscode is begin februari naar alle medewerkers gestuurd met een boodschap waarin de raad van bestuur het belang van houding en gedrag benadrukt én het belang van een veilige werk- en meldomgeving. De Gedragscode vormt de basis voor de dialoogsessies die medio 2021 worden gehouden.

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 gedragskwesties. Niet iedereen heeft dezelfde opvatting over wat wel en niet toelaatbaar is. Een groot deel van de gemelde kwesties 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 persoonlijke beschermingsmiddelen, 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, toolboxen en staat het onderwerp integriteit en gedrag regelmatig op de agenda van werkoverleggen. 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 2020 zijn dertien integriteitskwesties gemeld bij de compliance officer en/of de vertrouwenspersonen. Dat zijn er iets minder dan in 2019. Er is geen gebruik gemaakt van de anonieme meldlijn. Heijmans stimuleert medewerkers om melding te doen van vermeende misstanden en biedt daarvoor verschillende mogelijkheden.
Daarnaast voert 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. In 2021 zullen er meer vertrouwenspersonen worden benoemd, zowel geografisch als in de lagen van de onderneming verspreid, om medewerkers zo meer keuze te geven.

De meldingen in 2020 gingen over het niet volgen van interne procedures en ongepast en onacceptabel 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.

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:

- *Dossierverklaring:* deze verklaring wordt opgesteld bij elke offerte die wordt uitgebracht. Hierin verklaart de verantwoordelijke manager expliciet dat er bij de totstandkoming van de offerte geen sprake is geweest van concurrentiebeperkend gedrag. Vanaf begin 2021 wordt de verklaring niet langer als apart document opgesteld maar wordt een verklaring met dezelfde strekking opgenomen op het zogenaamde eindblad. Dit is de berekening van de aanbiedingsprijs die door de directie en het bestuur wordt afgetekend.
- *Integriteitsgevoelige functies:* binnen Heijmans is de 'procedure integriteitsgevoelige functies' van toepassing. Onder deze functies vallen onder meer de leden van de raad van bestuur, leden van de Groepsraad, leden van het senior management en een aantal specifiek benoemde functionarissen. 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 Heijmans:* de Gedragscode biedt handvatten en richting over goede omvang met elkaar en over naleving van wetten en (interne) regels. Deze code gaat over respectvolle omgang met elkaar, veiligheid, integriteit, eerlijkheid en het volgens van regels.
  De Gedragscode geldt voor iedereen die bij of voor Heijmans werkt. 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.
- Integriteit is een vast onderwerp bij sollicitatiegesprekken en introductieprogramma's.
- Ter bevordering van de integriteit in de projectontwikkeling heeft Heijmans Vastgoed in 2009 een *Transactieregister* opgezet 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 van Heijmans is op elke arbeidsovereenkomst van elke medewerker van toepassing. Daarin staat aangegeven dat Heijmans verwacht dat medewerkers daadwerkelijke of schijnbare belangenverstrengeling tussen persoonlijke en zakelijke belangen vermijden. Medewerkers mogen geen giften of uitnodigingen aannemen die hun onafhankelijkheid in gevaar kunnen brengen. 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 medewerkers een training aan te bieden. 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 geëvalueerd. 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 holdingniveau 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:

- *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 Marktmisbruik 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 handhavingsconvenant 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). IL&T heeft medio 2019 laten weten het handhavingsconvenant 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. Vooruitlopend daarop heeft Heijmans maatregelen genomen om de verworvenheden van de werking van het convenant veilig te stellen in de interne organisatie.

14.4 Risicomanagement

In 2020 is de winstgevendheid en cash generatie verder verbeterd en de balans is robuust. Gedurende het gehele jaar is geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteiten. Vanwege de onzekerheid die ontstond bij het uitbreken van de coronacrisis is besloten de bestaande kredietfaciliteiten tegen dezelfde voorwaarden te verlengen met een jaar tot medio 2023.

De coronacrisis heeft aangetoond dat Heijmans zeer wendbaar is en adequaat kan inspelen op veranderende omstandigheden. We zijn in staat gebleken om de effecten van deze crisis te mitigeren. Tegelijkertijd blijven we alert. De economische consequenties van de coronacrisis kunnen nog steeds voelbaar worden en we houden hier in onze marktpositionering rekening mee. Zo hebben we onze samenwerking met corporaties geïntensiveerd en leggen we meer focus op het benutten van de kansen die voortvloeien uit de energietransitie. Ook in andere onderdelen van ons bedrijf leggen we meer nadruk op markten die minder geraakt zullen worden door een eventuele economische crisis.
De rol van de Chief Risk Officer (CRO) en zijn Risk Office blijft zeer belangrijk. Mocht in de toekomst de markt verslechteren, dan kan de druk op de orderportefeuille toenemen. We zijn zeer alert om onze risicobereidheid in tenders niet te laten toenemen en hiermee de problemen voor de toekomst binnen te halen.

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 2021.

De voornaamste risico's voor Heijmans zijn:

- Strategische risico's
  - economische downturn
  - macro-economische en politieke risico's zoals stikstof en Covid-19

- Marktrisico's
  - beschikbaarheid arbeidskrachten, diensten en materialen
  - prijsrisico (met name inkooprisico)
  - 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 integrale gebiedsontwikkeling. Door digitalisering creëren we data gedreven 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, -projecten voor gebiedsontwikkeling en een toenemende mate van digitalisering is van invloed op het risicoprofiel.

Risicobereidheid

Bij de beoordeling van de risicobereidheid zijn de projectrisico's gecategoriseerd. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de jaaromzet 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). Deze indeling gaat uit van het principe dat, hoe hoger het risicoprofiel, des te hoger de autorisatie in de organisatie, des te hoger de rendementseisen en des te frequenter de projectmonitoring.

Daarnaast stuurt Heijmans op een goede 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 servicewerkzaamheden. 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. Tenders worden gebruikt om de portfolio desgewenst aan te vullen. Daarnaast zien we nieuwe verdienmodellen ontstaan, zoals bijvoorbeeld datagedreven diensten.

Eindfabricaten

Het risicoprofiel van eindfabricaten zoals asfalt wordt primair bepaald door de omvang van de benodigde productiecapaciteit. Om de capaciteit nog beter te kunnen afstemmen op de vraag heeft Heijmans samen met BAM de huidige asfaltcentrales in Nederland ondergebracht in een nieuw, gezamenlijk asfaltbedrijf. Heijmans en BAM bundelen in AsfaltNu de gezamenlijke kennis, kunde en investeringen op het gebied van asfaltproductie. Hierdoor kan de asfaltketen verder verduurzamen en wordt efficiency verbeterd. AsfaltNu, dat per 31 december 2020 van start is gegaan, zal niet alleen voor Heijmans en BAM werken, maar ook derden in de asfaltmarkt bedienen. Verdere verduurzaming van de asfaltketen is een belangrijke doelstelling, van het verlagen van de CO_2-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.

Dankzij digitalisering creëren we data gedreven 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 AVG-overtredingen, indien de data persoonsgegevens bevat;
- Mislopen van opdrachten door het ontbreken van juiste certificeringen zoals ISO 27001;
- Operationele impact bedrijfsvoering door cyber incidenten, zoals ransomware aanvallen;
- 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.

Bouw- en infraprojecten
Streefmarge: EBITDA van 4-6%
Gematigd risicoprofiel gericht op rendabel bedrijfsmodel bij laag vermogensbeslag.

Deze marge is hoger dan de 3-4% die hier vorige jaren stond. Dit komt enerzijds door de implementatie van IFRS16, maar ook omdat Heijmans voorspelbaarder is geworden en de verliesprojecten zijn afgenomen.
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 4-6%. 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 vastgoedactiviteiten 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.

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 1e, 2e en 3e line of defense.

De 1e 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 2e 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 3e 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 investeringsverplichtingen en rapportage- en verantwoordingsverplichtingen.
- Gedragsgerichte instrumenten zoals de Heijmans gedragscode en het Transactieregister bij Heijmans Vastgoed - 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 vastgoed-activiteiten 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 control cyclus, met maandelijkse 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 project categorieën (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 projectspecifieke risico's en op het beheersen van organisatiebrede bedrijfsprocesrisico's.

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 waarin informatie-uitwisseling op een snelle en efficiënte wijze plaatsvindt. De doelstelling van de CRO is het risicomanagement 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 tweedelijns risicomanagement binnen de organisatie. Risk Officers zijn senior medewerkers met een achtergrond vanuit de drie bedrijfsstromen (Vastgoed, Bouw & Techniek en Infra), control en juridische zaken.

Risk Officers zijn betrokken bij het categoriseren van projecten voor prekwalificatie 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 tweedelijns risicomanagement 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 2020 is de integrale CRO rapportage voor heel Heijmans verder geprofessionaliseerd met in toenemende mate input vanuit de bedrijfsstromen. 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 zijn een aantal acties in 2020 verder vormgegeven:

- Zo is er een risicodatabase geïmplementeerd 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 projectrisicovoorzieningen, 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, etc. om hiermee op basis van kenmerken snel een beter beeld te krijgen van toekomstige projectrisicoprofielen.
- Het verbeterprogramma GRIP is in 2020 verankerd in de diverse bedrijfsstroomoverstijgende procesoverleggen op het gebied van risicomanagement en control. Het doel van de procesoverleggen is gericht op het blijven implementeren van verbeteringen en het structureel verankeren van de verbetercyclus in de processen. (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 actiegerichte 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 Go! Kompas - 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 verslaglegging zijn vastgelegd in het Accounting Manual, inclusief gerelateerde procedures zoals de procedure voor investeringen. In de bedrijfsprocessystemen zijn primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten beschreven, inclusief risicomanagementsystemen met behulp waarvan de projectgerelateerde 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.

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 zijn 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 verklaren 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 VOG- 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 betreffende bedrijfsstromen.

Audits

Heijmans heeft een interne auditmanager met als primaire taak het initiëren en realiseren van voldoende operationeel gerichte audits inclusief een duidelijke terugkoppeling naar het desbetreffende management. In 2020 zijn, naast de normaudits en externe audits circa honderd 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 2020 is het verbeterproces en de monitoring van de opvolging van verbeteracties verder aangescherpt.

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

2021 gelegd worden op items die van wezenlijk belang zijn voor een (financieel) succesvol project: investeringsproces, cybersecurity, waardering Kansen & Risico's, finance & control 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 2020 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 bijlage 16.3 van dit jaarverslag zijn de strategische, markt-, 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.

Risicostatement

In 2020 heeft de focus gelegen op het toetsen van de naleving en effectiviteit van de in 2019 geïmplementeerde risicomitigerende maatregelen. Te denken valt aan:

- Richtlijn voor het aangaan van combinaties.
- Het eenduidiger en voorzichtiger waarderen van kansen en risico's in projecten.
- Het functioneren van de procesoverleggen met daarin aangewezen proceseigenaren, verbeteraars en borgers.
- Verdere invulling GRC model (Governance-Risico-Compliance) conform COSO model om eventuele GAP's en prioriteiten te kunnen duiden.

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 verslaglegging zoals weergegeven in de jaarrekening 2020 (pagina 139 tot en met 221) 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.

Joost Visser is als engineer werktuigbouwkundige installaties betrokken bij zowel het ontwerpen van nieuwe energiesystemen als het aanpassen van bestaande installaties.

Gasthuiskwartier, Den Bosch

Jaarrekening 2020

INHOUD

1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 140

2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 141

2b. Geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen 142

3. Geconsolideerde balans 143

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode 145

5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving 146

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening 157

6.1 Gesegmenteerde informatie 157
6.2 Opbrengsten 161
6.3 Overige bedrijfsopbrengsten 162
6.4 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling 163
6.5 Overige bedrijfskosten 164
6.6 Financiële baten en lasten 164
6.7 Winstbelastingen 165
6.8 Winstbelastingvorderingen en -schulden 166
6.9 Materiële vaste activa 167
6.10 Leases 168
6.11 Immateriële activa 170
6.12 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen 173
6.13 Verstrekte leningen aan joint ventures 174
6.14 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen 175
6.15 Voorraden 177
6.16 Onderhanden werken 179
6.17 Handels- en overige vorderingen 181
6.18 Liquide middelen 181
6.19 Eigen vermogen 182
6.20 Resultaat per aandeel 182
6.21 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen 183
6.22 Personeelsgerelateerde verplichtingen 188
6.23 Voorzieningen 192
6.24 Handels- en overige schulden 194
6.25 Financiële risico's en beheer 195
6.26 Investeringsverplichtingen 202
6.27 Voorwaardelijke verplichtingen 203
6.28 Verbonden partijen 204
6.29 Schattingen en oordeelsvorming door het management 210

7. Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten 212

8. Vennootschappelijke jaarrekening 213

1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1.000

		2020	2019
6.2	Opbrengsten	1.746.468	1.600.235
	Kostprijs verkopen	-1.547.144	-1.425.337
Bruto-omzetresultaat		**199.324**	**174.898**
6.3	Overige bedrijfsopbrengsten	3.081	3.807
	Verkoopkosten	-40.012	-38.753
6.4	Beheerkosten	-105.720	-109.744
6.5	Overige bedrijfskosten	-1.021	-1.030
Operationeel resultaat		**55.652**	**29.178**
6.6	Financiële baten	1.397	1.472
6.6	Financiële lasten	-6.251	-6.163
6.12	Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-10.760	10.368
Resultaat vóór belastingen		**40.038**	**34.855**
6.7	Winstbelastingen	110	-4.799
Resultaat na belastingen		**40.148**	**30.056**
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	1,85	1,40
6.20	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten	1,85	1,40
	Uitgekeerd dividend per aandeel in het boekjaar	0,00	0,00

2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1.000

	2020	2019
1. Resultaat na belastingen	**40.148**	**30.056**
Niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Effectief deel van veranderingen in de afdekkingsreserves joint ventures	666	-452
Niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	1.884	-2.238
Belastingeffect ten aanzien van veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	-471	556
Belastingeffect met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen in verband met tariefswijziging	2.921	901
Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)	**5.000**	**-1.233**
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	**45.148**	**28.823**

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

	2020	2019
Stand per 31 december voorgaand jaar	177.964	149.097
Resultaat na belasting	40.148	30.056
Niet-gerealiseerde resultaten	5.000	-1.233
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode	**45.148**	**28.823**
Transacties met eigenaars van de groep:		
Bonus Investment Share Matching Plan	47	44
Uitgifte aandelen	3.250	
Stand per 31 december	**226.409**	**177.964**

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 2020	31 december 2019
Vaste activa			
6.9	Materiële vaste activa	45.206	41.966
6.10	Gebruiksrechten geleasede activa	81.596	85.059
6.11	Goodwill	68.390	68.390
6.11	Overige immateriële activa	6.220	7.241
6.12	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	73.272	64.254
6.13	Verstrekte leningen aan joint ventures	23.380	31.296
6.14	Uitgestelde belastingvorderingen	34.705	31.991
		332.769	**330.197**
Vlottende activa			
6.15	Strategische grondposities	126.415	110.028
6.15	Overige voorraden	88.972	94.543
6.16	Onderhanden werken debet	66.240	68.802
6.8	Winstbelastingvorderingen	200	0
6.17	Handels- en overige vorderingen	140.979	185.453
6.18	Liquide middelen	175.063	109.372
		597.869	**568.198**
Totaal activa		**930.638**	**898.395**

x € 1.000

Passiva		31 december 2020	31 december 2019
Eigen vermogen			
2b	Geplaatst kapitaal	6.580	6.423
2b	Agio	245.773	242.680
2b	Reserves	-11.432	-13.379
2b	Ingehouden winst voorgaande boekjaren	-54.660	-87.816
1	Resultaat na belastingen boekjaar	40.148	30.056
		226.409	**177.964**
Langlopende verplichtingen			
6.21	Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen[1]	53.663	49.947
6.10	Leaseverplichtingen	61.425	65.403
6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	15.791	16.514
6.23	Voorzieningen	26.387	22.779
6.14	Uitgestelde belastingverplichtingen		
		157.266	**154.643**
Kortlopende verplichtingen			
6.21	Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen[1]	3.103	3.300
6.10	Leaseverplichtingen	19.698	21.199
6.24	Handels- en overige schulden	326.375	359.314
6.16	Onderhanden werken credit	170.297	153.660
6.8	Winstbelastingschulden	108	334
6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	575	1.657
6.23	Voorzieningen	26.807	26.324
		546.963	**565.788**
Totaal passiva		**930.638**	**898.395**

[1] De rentedragende leningen zijn inclusief cumulatief preferente financieringsaandelen B ad € 41,8 miljoen, waarvan € 3,1 miljoen onder de kortlopende rentedragende leningen zijn opgenomen (2019: € 45,1 miljoen waarvan € 3,3 miljoen onder kortlopende rentedragende leningen).

4. Geconsolideerd kasstroom-overzicht - indirecte methode

x € 1.000

		2020	2019
Operationeel resultaat		**55.652**	**29.178**
Aanpassingen voor:			
6.3	Boekwinst op verkoop vaste activa	-1.316	-1.835
6.9	Afschrijvingen materiële vaste activa	9.195	9.241
6.10	Afschrijvingen gebruiksrechten geleasede activa	23.883	22.487
6.11	Amortisatie immateriële activa	1.021	1.030
6.15	Aanpassing waardering vastgoed- en grondposities exclusief joint ventures	2.499	5.400
	Mutatie werkkapitaal en langlopende voorzieningen	40.713	-17.016
	Operationeel resultaat na aanpassingen	***131.647***	***48.485***
	Betaalde rente	-4.420	-7.888
	Ontvangen rente	1.397	1.472
	Betaalde winstbelastingen	-479	0
Kasstroom uit operationele activiteiten		**128.145**	**42.069**
6.9	Investeringen in materiële vaste activa	-16.368	-11.008
6.9	Verkoop van materiële vaste activa	1.289	5.599
6.11	Verkoop van immateriële vaste activa	0	2.000
	Verkoop van belang in joint ventures en geassocieerde deelnemingen	5.504	0
	Aankoop/uitbreiding belang in joint ventures en geassocieerde deelnemingen[1]	-18.072	0
6.12	Kapitaalverstrekkingen aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-26.158	-1.582
	Kapitaalterugbetalingen van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	10.582	8.411
	Dividendontvangsten van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	1.253	9.629
	Leningen verstrekt aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-2.603	-10.814
	Leningen afgelost door joint ventures en geassocieerde deelnemingen	11.252	2.154
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		**-33.321**	**4.389**
6.10	Aflossingsdeel leasebetalingen	-25.897	-20.986
6.21	Opgenomen rentedragende leningen	86	1.022
6.21	Aflossingen rentedragende leningen	-3.322	-6.054
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		**-29.133**	**-26.018**
Kasstroom per saldo in de periode		**65.691**	**20.440**
6.18	Liquide middelen per 1 januari	109.372	88.932
6.18	**Liquide middelen per 31 december**	**175.063**	**109.372**

[1] Betreft de cash-out als gevolg van het aangaan van de joint venture AsfaltNu (€ 6 miljoen) en de uitbreiding van het belang in een vastgoed joint venture met grondposities van 50% naar 100% (€ 12 miljoen).

5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Heijmans N.V. (de Vennootschap) is gevestigd in Nederland. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2020 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. De Groep verricht bouw en ontwikkelactiviteiten in Nederland. Het adres van de hoofdvestiging is Graafsebaan 65, Rosmalen.

Het bestuur heeft op 19 februari 2021 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 14 april 2021.

(1) Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening 2020 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.

(3) Gevolgen nieuwe richtlijnen

De door de EU aanvaarde aanpassingen van IFRS 3, IFRS 7, IFRS 9, IAS 1 en IAS 8 en de 'Amendments to References to the Conceptual Framework in IFRS standards' die van toepassing zijn op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2020, 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.

(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.

Bij een stapsgewijze overname van een belang dat niet als bedrijf kwalificeert, wordt het bestaande belang niet herwaardeerd naar reële waarde.

(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 unanieme 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, verkochte entiteiten en boekwinsten op de inbreng van activa in nieuw opgerichte samenwerkingsverbanden worden als 'Overige bedrijfsopbrengsten' verantwoord. Bij de inbreng van activa in nieuw opgerichte samenwerkingsverbanden worden eventuele boekwinsten geëlimineerd naar rato van het belang van de Groep in de samenwerking.

(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-aftrekbare 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

waardeverminderingsverliezen (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: hoofddraagconstructies 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 herwaarderingen 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 (met een leaseperiode minder dan 12 maanden en die geen koopoptie bevatten) 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 bepaalbare gebruiksduur, worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

(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 het 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 financiele 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 waardeverminderingsverliezen.

(15) Voorraden

(15a) Strategische grondposities
Onder strategische grondposities zijn die grondposities verantwoord die door de centrale grondbank 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 (inclusief ontwikkel- en bouwrechten), grond- en hulpstoffen en voorraden gereed product (inclusief gronden en panden ter verkoop).

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). Onderhanden werken debet worden gewaardeerd rekening houdend met verwachte kredietverliezen op een manier die vergelijkbaar is met gevolgde werkwijze bij handels- en overige vorderingen (zie grondslag 17).

(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. 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 waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen en personeelsgerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van de Groep gewaardeerd worden. Bijzondere waardeverminderingsverliezen 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 waardeverminderingsverlies 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 bedrijfsgebied 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 waardeverminderingsverlies wordt opgenomen wanneer de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingsverliezen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Bijzondere waardeverminderingsverliezen 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
Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingsverliezen teruggenomen.

Voor andere activa wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies teruggenomen indien een aanwijzing bestaat dat het bijzondere waardeverminderingsverlies niet meer bestaat of mogelijk is afgenomen en de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde is bepaald.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies 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 geclassificeerd 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 geclassificeerd 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 leaseoverkomst 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 het 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 gedisconteerd 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 markttaxaties 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, Bouw & Techniek en Infra.

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 worden primair op basis van operationeel resultaat aangestuurd. De gesegmenteerde resultaten bevatten die posten die rechtstreeks, dan wel op redelijke basis, aan het segment kunnen worden toegerekend.

Verkorte winst-en-verliesrekening naar bedrijfssegment

2020 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Overig/ eliminatie	Totaal
Opbrengsten					
Derden	481.935	625.103	639.304	126	1.746.468
Intercompany	-	295.393	22.395	-317.788	0
Totaal opbrengsten	**481.935**	**920.496**	**661.699**	**-317.662**	**1.746.468**
Operationeel resultaat	**20.570**	**29.564**	**18.013**	**-12.495**	**55.652**
Financiële baten					1.397
Financiële lasten					-6.251
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4.781	-16.681	544	596	-10.760
Resultaat vóór belastingen					**40.038**
Winstbelastingen					110
Resultaat na belastingen					**40.148**

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

x € 1.000

Verkorte balans en balansspecificatie naar bedrijfssegment

2020 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Overig	Eliminatie	Totaal
Activa	361.297	348.685	310.857	356.055	-481.373	895.521
Niet-gealloceerd						35.117
Totaal activa	**361.297**	**348.685**	**310.857**	**356.055**	**-481.373**	**930.638**
Verplichtingen	275.905	306.412	258.372	236.845	-477.289	600.245
Niet-gealloceerd						103.984
Totaal verplichtingen	**275.905**	**306.412**	**258.372**	**236.845**	**-477.289**	**704.229**
Eigen vermogen						**226.409**
Totaal passiva						**930.638**
Materiële vaste activa						
Afschrijvingen	28	646	4.462	4.059	-	9.195
Investeringen	-	1.406	11.535	3.427	-	16.368
Gebruiksrechten geleasede activa						
Afschrijvingen	1.060	8.360	13.004	1.459	-	23.883
Immateriële activa						
Amortisatie	-	1.021		-	-	1.021
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen						
Boekwaarde	49.885		21.355	2.032	-	73.272

x € 1.000

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

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 2020 en in 2019 geheel in Nederland gerealiseerd.

De vaste activa bevinden zich hoofdzakelijk in Nederland.

x € 1.000

Onderliggende EBITDA per bedrijfssegment

2020 In € mln.	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Overig	Totaal
Onderliggende EBITDA	**29,7**	**24,7**	**36,7**	**-5,9**	**85,2**
EBITDA joint ventures	-5,8	16,2	-0,2	-0,4	9,8
Afwaarderingen vastgoed	-2,2	-0,2			-2,4
Reorganisatiekosten		-1,1	-2,0	-0,4	-3,5
Resultaat inbreng activa in samenwerkingsverband			1,0	-0,3	0,7
Totaal bijzondere posten	-8,0	14,9	-1,2	-1,1	4,6
EBITDA	**21,7**	**39,6**	**35,5**	**-7,0**	**89,8**
Afschrijvingen en amortisaties	-1,1	-10,0	-17,5	-5,5	-34,1
Operationeel resultaat	**20,6**	**29,6**	**18,0**	**-12,5**	**55,7**

De post afwaarderingen vastgoed betreft de per saldo impact van afwaarderingen van enkele grondposities en de verkoopwinst op een vastgoedtransactie.

2019 In € mln.	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Overig	Totaal
Onderliggende EBITDA	**26,5**	**29,6**	**29,8**	**-7,6**	**78,3**
EBITDA joint ventures	-3,7	3,0	-7,5	0,3	-7,9
Afwaarderingen vastgoed	-5,4	0,0			-5,4
Reorganisatiekosten	-0,1	-1,2	-1,2	-0,5	-3,0
Grondsaneringen				-1,4	-1,4
Afwikkeling verkochte deelnemingen			1,5	-0,1	1,4
Totaal bijzondere posten	-9,2	1,8	-7,2	-1,7	-16,3
EBITDA	**17,3**	**31,4**	**22,6**	**-9,3**	**62,0**
Afschrijvingen en amortisaties	-0,9	-9,1	-16,6	-6,2	-32,8
Operationeel resultaat	**16,4**	**22,3**	**6,0**	**-15,5**	**29,2**

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 (eventuele) afwaarderingen vastgoed, reorganisatiekosten, boekresultaten op de verkoop van entiteiten, eventuele bijzondere 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.

x € 1.000

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 de segmentatie in sectoren:

Opbrengsten	2020	2019
Vastgoed	481.935	459.131
Bouw & Techniek	920.496	817.117
Infra	661.699	618.624
Eliminatie	-317.662	-294.637
	1.746.468	**1.600.235**

De opbrengsten van Vastgoed betreffen met name de opbrengsten vanuit zelf ontwikkelende woningbouw- en vastgoedprojecten voor particulieren ad circa € 296 miljoen (in 2019 circa € 283 miljoen), vastgoedbeleggers en woningbouwcorporaties voor tezamen circa € 186 miljoen (in 2019 circa € 176 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 € 657 miljoen (in 2019 circa € 596 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 € 263 miljoen (in 2019 circa € 221 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.

De opbrengsten van Infra betreffen hoofdzakelijk het realiseren van wegen en civiele werken in opdracht van de overheid voor circa € 609 miljoen (in 2019 circa € 576 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 infrastructurele objecten.

x € 1.000

De opbrengsten ad circa € 47 miljoen (in 2019 circa € 39 miljoen) worden opgenomen naar gelang deze serviceactiviteiten plaatsvinden. Tevens vinden leveringen van asfalt aan derden plaats, de opbrengsten ad circa € 6 miljoen (in 2019: € 4 miljoen) worden genomen op het moment dat levering plaatsvindt.

In 2020 is € 154 miljoen (2019: € 142 miljoen) aan opbrengsten verantwoord die per 1 januari in de post "Onderhanden werken credit' was opgenomen.

In 2020 is € 2 miljoen (2019: € 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 (2019: € 1,9 miljard). Hiervan zal circa 56% in 2021 worden vervuld, 22% in de periode 2022 en 2023 en 22% in 2024 en verder (2019: circa 54% in 2020, 25% in de periode 2021 en 2022 en 21% in 2023 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 prestatie-verplichtingen 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	2020	2019
Boekwinst verkoop vaste activa	1.316	1.835
Diversen	1.765	1.972
	3.081	**3.807**

De boekwinst op de verkoop van vaste activa heeft betrekking op de verkoop van machines en materieel. Daarnaast betreft dit de boekresultaten ad € 1,1 miljoen die zijn gerealiseerd door het inbrengen van onder andere asfaltcentrales in de nieuw opgerichte joint venture AsfaltNu waarin de Groep voor 50% participeert. In de post diversen zijn onder meer opgenomen managementvergoedingen voor het beheer van verkochte deelnemingen waarvan de Groep nog (tijdelijk) de administratie voert.

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	2020	2019
Lonen en salarissen	-312.427	-297.140
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen	-46.331	-44.550
Toegezegde bijdrageregelingen	-34.874	-31.649
Toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	-1.027	-1.425
	-394.659	**-374.764**

In de winst-en-verliesrekening is begrepen een bedrag van circa € 3 miljoen (2019: € 3 miljoen) dat betrekking heeft op getroffen reorganisatievoorzieningen.

Het aantal medewerkers eind 2020 bedraagt 4.833 (2019: 4.775).

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	2020	2019
Afschrijvingen materiële vaste activa	-9.195	-9.241
Afschrijvingen gebruiksrechten geleasede activa	-23.883	-22.487
Amortisatie immateriële activa	-1.021	-1.030
	-34.099	**-32.758**

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	2020	2019
	-10.381	**-5.831**

In projecten worden eveneens onderzoeks- en ontwikkelactiviteiten verricht en zijn in de kostprijs verkopen verantwoord.
Deze kosten zijn niet in bovenstaande bedragen opgenomen.
De stijging in de kosten voor onderzoek en ontwikkeling is voortgekomen door de strategische inzet op innovatie.

x € 1.000

6.5 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

Overige bedrijfskosten	2020	2019
Amortisatie immateriële activa	-1.021	-1.030
	-1.021	**-1.030**

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	2020	2019
Rentebaten	1.397	1.472
Financiële baten	**1.397**	**1.472**
Rentelasten	-5.359	-5.501
Rentelasten leaseverplichtingen	-2.488	-2.357
Geactiveerde financieringskosten	1.596	1.695
Financiële lasten	**-6.251**	**-6.163**
	-4.854	**-4.691**

De cumulatieve financiële last in 2020 bedraagt € 4,9 miljoen, € 0,2 miljoen hoger dan 2019: € 4,7 miljoen. Van de syndicaatslening werd gedurende het jaar in het geheel geen gebruik gemaakt, wel waren er commitment fees van toepassing.
Voor een overzicht van de rentepercentages wordt verwezen naar toelichting 6.21.

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 2020 (2019: 3,0%).
Op projecten in aanbouw wordt geen rente geactiveerd.

x € 1.000

6.7 Winstbelastingen

Verantwoord in de winst-en-verliesrekening	2020	2019
Acute belastinglasten/-baten		
Lopend boekjaar	-17	0
Voorgaande boekjaren	-137	0
	-154	0
Uitgestelde belastinglasten/-baten		
In verband met tijdelijke verschillen	-2.161	-207
In verband met verliesverrekening	2.425	-4.592
In verband met de afschrijving van een uitgestelde belastingvordering (last) of in verband met de terugboeking van een afschrijving (bate)	0	0
	264	**-4.799**
Totale belastinglasten in de winst-en-verliesrekening	**110**	**-4.799**

De belastinglasten per land zijn als volgt:

	2020	2019
Nederland	242	-5.087
België	-17	-
Duitsland	-115	288
	110	**-4.799**

x € 1.000

Analyse van de effectieve belastingdruk	2020 %	2020 €	2019 %	2019 €
Resultaat voor belastingen		**40.038**		**34.855**
Op basis van het lokale tarief	25,0%	-10.010	25,0%	-8.714
Niet-aftrekbare rente	1,9%	-773	2,3%	-813
Niet-aftrekbare bedragen overige	0,9%	-377	1,2%	-435
Fiscaal vrijgesteld resultaat deelnemingen	7,1%	-2.857	-5,1%	1.773
Niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar en andere uitgestelde belastingvorderingen en de terugnemingen hiervan	0,3%	-111	1,1%	-374
Effect als gevolg van tariefswijziging	-2,7%	1.089	-3,6%	1.251
Effect waarderen eerder niet gewaardeerde verliezen	-33,4%	13.390	-7,5%	2.597
Effect van buitenlandse tarieven/ diversen	0,6%	-241	0,2%	-84
Totale belastingdruk	**-0,3%**	**110**	13,8%	-4.799

De effectieve belastingdruk over 2020 bedraagt negatief 0,3% (2019: 13,8%).

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

6.8 Winstbelastingvorderingen en -schulden

Geografisch segment	31 december 2020 Vorderingen	31 december 2020 Schulden	31 december 2019 Vorderingen	31 december 2019 Schulden
Nederland	200	0	0	0
België	0	0	0	225
Duitsland	-	108	-	109
	200	**108**	**0**	**334**

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 'winstbelastingschulden' 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

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
Kostprijs					
Stand per 1 januari 2019	**54.330**	**74.558**	**43.423**	**1.924**	**174.235**
Investeringen	2.127	5.363	3.050	468	11.008
Desinvesteringen	-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**
Stand per 1 januari 2020	**54.464**	**73.073**	**44.181**	**1.856**	**173.574**
Investeringen	2.420	7.772	2.937	3.239	16.368
Desinvesteringen	-934	-22.641	-2.362	0	-25.937
Reclassificaties	20	-206	108	-357	-435
Stand per 31 december 2020	**55.970**	**57.998**	**44.864**	**4.738**	**163.570**
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen					
Stand per 1 januari 2019	**38.327**	**59.804**	**32.142**	**0**	**130.273**
Afschrijvingen	1.775	3.318	4.148	0	9.241
Desinvesteringen	-482	-6.323	-1.101	0	-7.906
Stand per 31 december 2019	**39.620**	**56.799**	**35.189**	**0**	**131.608**
Stand per 1 januari 2020	**39.620**	**56.799**	**35.189**	**0**	**131.608**
Afschrijvingen	1.789	3.636	3.770	0	9.195
Desinvesteringen	0	-19.895	-2.073	0	-21.968
Reclassificaties	-7	-512	48	0	-471
Stand per 31 december 2020	**41.402**	**40.028**	**36.934**	**0**	**118.364**
Boekwaarde					
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
Per 1 januari 2020	14.844	16.274	8.992	1.856	41.966
Per 31 december 2020	**14.568**	**17.970**	**7.930**	**4.738**	**45.206**

x € 1.000

Op balansdatum bestaat een contractuele verplichting voor de aanschaf van materiële vaste activa ter grootte van € 1,3 miljoen (2019: € 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 2020 € 0,2 miljoen (2019: € 0,4 miljoen).

6.10 Leases

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

2020	1 januari 2020	Afschrijvingen	Toevoegingen	Aanpassingen looptijd en andere mutaties	31 december 2020
Kantoorgebouwen	53.304	-8.637	553	-245	44.975
Leaseauto's	24.887	-10.608	13.360	-158	27.481
Overig materieel	6.868	-4.638	7.425	-515	9.140
Totaal	**85.059**	**-23.883**	**21.338**	**-918**	**81.596**

2019	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 aanpassingen in looptijden van andere contracten.

x € 1.000

Het verloop van de leaseverplichtingen is als volgt:

2020	1 januari 2020	Toevoegingen	Lease-betalingen	Rente	Aanpassingen looptijd en andere mutaties	31 december 2020
Kantoorgebouwen	54.649	553	-12.375	1.494	-446	43.875
Leaseauto's	25.191	13.360	-10.955	694	-330	27.960
Overig materieel	6.762	7.425	-5.055	300	-144	9.288
Totaal	**86.602**	**21.338**	**-28.385**	**2.488**	**-920**	**81.123**

2019	1 januari 2019	Toevoegingen	Aflossingen	Rente	Aanpassingen looptijd en andere mutaties	31 december 2019
Kantoorgebouwen	53.458	1.337	-9.267	1.467	7.654	54.649
Leaseauto's	22.059	12.729	-10.215	618	0	25.191
Overig materieel	4.964	5.156	-3.861	272	231	6.762
Totaal	**80.481**	**19.222**	**-23.343**	**2.357**	**7.885**	**86.602**

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

31 december 2020	Totaal te betalen leasetermijnen	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Kantoorgebouwen	49.043	6.737	26.476	15.830
Leaseauto's	29.078	10.487	18.460	131
Overig materieel	10.009	3.898	5.454	657
Totaal	**88.130**	**21.122**	**50.390**	**16.618**

31 december 2019	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**

x € 1.000

De rentelasten op de leaseverplichtingen bedragen in 2020 € 2,5 miljoen (2019: € 2,4 miljoen).

De last die betrekking heeft op leaseovereenkomsten die niet zijn geactiveerd, bedraagt in 2020 € 98 miljoen (2019: € 98 miljoen). Dit betreft voor een belangrijk deel de kortdurende inhuur van materieel op projecten.

De last met betrekking tot variabele leasebetalingen die niet in de waardering van de leaseverplichtingen is opgenomen, bedraagt in 2020 € 1 miljoen (2019 € 1 miljoen).

De totale uitstroom van kasmiddelen die uit leaseovereenkomsten voortvloeit, bedraagt in 2020 € 126 miljoen (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 2020 bedraagt 3% (2019: 3%). Dit percentage is per eind 2020 eveneens 3%.

6.11 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan uit goodwill en overige immateriële activa.

	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
Kostprijs			
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
Stand per 1 januari 2020	156.971	46.003	202.974
Stand per 31 december 2020	**156.971**	**46.003**	**202.974**

x € 1.000

Bijzondere waardeverminderingsverliezen en amortisatie	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
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
Stand per 1 januari 2020	88.581	38.762	127.343
Amortisatie	-	1.021	1.021
Stand per 31 december 2020	**88.581**	**39.783**	**128.364**

Boekwaarde	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
Per 1 januari 2019	68.390	10.272	78.662
Per 31 december 2019	68.390	7.241	75.631
Per 1 januari 2020	68.390	7.241	75.631
Per 31 december 2020	**68.390**	**6.220**	**74.610**

De samenstelling van de boekwaarde van de goodwill en de overige immateriële activa ultimo 2020 is als volgt:

	2020		2019	
Acquisitie	Goodwill	Overig immaterieel actief	Goodwill	Overig immaterieel actief
IBC (NL-2001)	21.207	-	21.207	-
Burgers Ergon (NL-2007)	31.107	6.220	31.107	7.241
Overig	16.076	-	16.076	-
Boekwaarde per 31 december	**68.390**	**6.220**	**68.390**	**7.241**

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 6 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.

x € 1.000

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 10,3% (2019: 11,4%). Dit correspondeert met een disconteringsvoet na belastingen van 7,8% (2019: 8,8%). De gebruikte WACC is 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 informatiebronnen. De middellangetermijnplanningen beslaan doorgaans een prognose van 5 jaar. Kasstromen na 5 jaar worden geëxtrapoleerd met een groeipercentage van 0% (2019: 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 10,3%. Indien de pre-tax WACC 1%-punt hoger wordt gesteld, zou dit niet tot een bijzondere waardevermindering leiden. Kasstromen na 5 jaar worden geëxtrapoleerd zonder groeipercentages. Voor de relevante kasstroomgenererende eenheden geldt dat redelijkerwijs te verwachten veranderingen in belangrijke uitgangspunten niet tot een impairment leiden, waarbij rekening is gehouden met mogelijke onzekerheden uit hoofde van Covid-19 en de stikstofproblematiek.

In 2020 is de kasstroomgenererende eenheid waaraan de goodwill en de overige immateriële activa van BurgersErgon en de goodwill IBC is gealloceerd, gewijzigd van het bedrijfsonderdeel Utiliteit naar het segment Bouw & Techniek. Voorheen waren de bedrijfsonderdelen Utiliteit en Woningbouw afzonderlijke segmenten. Deze zijn met ingang van 2018 samengevoegd tot het segment Bouw & Techniek. De genoemde goodwill en de overige immateriële activa worden op segmentniveau gemonitord. Daarnaast zijn door de steeds verdere integratie van deze bedrijfsonderdelen met ingang van 2020 alleen nog meerjaren kasstroomprognoses op segmentniveau Bouw & Techniek voorhanden. De kasstroomgenererende eenheid ten behoeve van de goodwill impairmenttoets is om voornoemde redenen aangepast naar Bouw & Techniek.

JAARREKENING
Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

6.12 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

	2020	2019
Joint ventures	69.263	60.069
Geassocieerde deelnemingen	4.009	4.185
	73.272	**64.254**

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:

	2020	2019
Aandeel in het vermogen van vastgoed joint ventures	49.885	57.500
Aandeel in het vermogen van overige joint ventures	12.342	-2.330
	62.227	55.170
Negatieve deelnemingen in overige voorzieningen opgenomen	7.036	4.899
	69.263	60.069

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

	2020	2019
Belang in nettoresultaat van vastgoed joint ventures	4.781	2.952
Belang in nettoresultaat van overige joint ventures	-15.921	6.917
	-11.140	9.869

Het verlies wordt voor een belangrijk deel verklaard door projectverliezen in joint ventures. Deze verliezen zijn grotendeels aangezuiverd middels kapitaalstortingen.

De vastgoed joint ventures waarin de Groep participeert hebben in 2020 een omzet gerealiseerd van € 42 miljoen (2019: € 36 miljoen). Deze joint ventures hebben in totaal € 83 miljoen (2019: € 98 miljoen) aan voorraden (hoofdzakelijk grondposities). Genoemde bedragen betreffen het aandeel van de Groep.

In de 'overige joint ventures' worden projecten in combinatie uitgevoerd en bestaat verder uit een gezamenlijk asfaltbedrijf (AsfaltNu).

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 € 1 miljoen (2019: € 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 6.21, 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:

	2020	2019
Aandeel in het vermogen van geassocieerde deelnemingen	4.009	4.185
Aandeel in het netto resultaat van geassocieerde deelnemingen	380	499

6.13 Verstrekte leningen aan joint ventures

	2020	2019
Verstrekte leningen aan joint ventures	22.661	30.986
Overige duurzame vorderingen	719	310
Stand per 31 december	**23.380**	**31.296**

De looptijd van de verstrekte leningen bedraagt voor € 0 miljoen minder dan 1 jaar (2019: € 3 miljoen), € 1 miljoen tussen de 1 en 5 jaar (2019: € 7 miljoen) en voor € 22 miljoen 5 jaar of meer inclusief onbepaalde looptijd (2019: € 21 miljoen). De gewogen gemiddelde rentevoet bedraagt circa 2,2% (2019: 2,6%). 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	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Materiële vaste activa	493	267		0	493	267
Gebruiksrechten geleasede activa	21.014	19.376	20.399	19.036	615	340
Immateriële activa	-	-	1.543	1.594	-1.543	-1.594
Personeelsbeloningen	3.377	3.370		0	3.377	3.370
Voorzieningen	45	315	-	-	45	315
Waarde van opgenomen verliesverrekening	31.718	29.293	-	-	31.718	29.293
Belastingvorderingen en -verplichtingen	**56.647**	**52.621**	**21.942**	**20.630**	**34.705**	**31.991**
Saldering van belastingvorderingen en -verplichtingen	-21.942	-20.630	-21.942	-20.630	-	-
Saldo belastingvorderingen en -verplichtingen	**34.705**	**31.991**	**0**	**0**	**34.705**	**31.991**

Het verloop in 2020 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 31 december 2019	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in niet gerealiseerde resultaten	Saldo per 31 december 2020
Materiële vaste activa	267	226	-	493
Gebruiksrechten geleasede activa/ leaseverplichtingen	340	275		615
Immateriële activa	-1.594	51	-	-1.543
Personeelsbeloningen	3.370	-2.443	2.450	3.377
Overige items	315	-270	-	45
Waarde van opgenomen verliesverrekening	29.293	2.425	-	31.718
Totaal	**31.991**	**264**	**2.450**	**34.705**

x € 1.000

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**

Waardering van uitgestelde belastingvorderingen
Ultimo 2020 bedraagt de gewaardeerde verliescompensatie € 32 miljoen (2019: € 29 miljoen). Dit heeft betrekking op de verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid. De verrekening van de fiscale verliezen wordt naar verwachting aangepast, waarbij verliezen onbeperkt in de tijd verrekenbaar zullen zijn. De verliezen zullen jaarlijks voor 50% van het fiscale resultaat boven de € 1 miljoen verrekend kunnen worden, onbeperkt in de tijd. Het wetgevingsproces met betrekking tot deze nieuwe regelgeving wordt als nog niet materieel afgerond beschouwd per 31 december 2020. Als gevolg hiervan is bij de waardering van de verliezen per 31 december 2020 nog geen rekening gehouden met deze nieuwe regels omtrent de toekomstige verrekening van fiscale verliezen. Op basis van de nieuwe verliesverrekeningsregels zullen met ingang van het boekjaar 2022 winsten boven € 1 miljoen nog maar voor 50% verrekenbaar zijn met verliezen uit het verleden, hetgeen op de korte termijn een negatieve impact heeft op de uitgaande kasstroom voor wat betreft vennootschapsbelasting. Daartegenover staat dat op basis van de nieuwe verliesverrekeningsregels met ingang van het boekjaar 2022 alle verliezen onbeperkt voorwaarts verrekenbaar zijn met toekomstige winsten hetgeen per saldo op langere termijn een positieve invloed heeft op de uitgaande kasstroom voor wat betreft vennootschapsbelasting.

Met betrekking tot de huidige verliezen uit voorgaande jaren van de Nederlandse fiscale eenheid geldt volgens de huidige regels 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 2021 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 (2019: circa 3%). De voorwaartse verliesverrekeningstermijn van 9 jaar is langer dan de nu in de prognose gehanteerde periode van 3 jaar: 2021 tot en met 2023 (2019: 3 jaar). Inherent aan de waardering van de uitgestelde belastingvorderingen is dat de verrekenbaarheid afhankelijk is van het realiseren van het businessplan 2021 en de meerjarenprognose, die de beste inschatting van de Groep

x € 1.000

is. In de middellange termijnplanningen is rekening gehouden met mogelijke onzekerheden uit hoofde van Covid-19 en de stikstofproblematiek. Uitgaand van de geprognosticeerde resultaten voor de jaren 2021 tot en met 2023 en het geldende en toekomstige belastingtarief van 25% zijn er voor deze jaren voldoende belastbare winsten beschikbaar voor de realisatie van de per 31 december 2020 gewaardeerde actiefpost.

De impact van de tariefswijziging in Nederland is deels in de winst-en-verliesrekening en deels in het overzicht van niet-gerealiseerde resultaten verwerkt afhankelijk van de wijze waarop de relevante posten in voorgaande jaren zijn verantwoord.

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 gelijkgesteld aan de IFRS-waardering.

In geval van tijdelijke verschillen, die ontstaan bij dochtermaatschappijen, 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 2020 bedragen de totaal nog te verrekenen verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid € 163,4 miljoen (2019: € 220,5 miljoen). Deze hebben voor € 2,4 miljoen betrekking op 2014, voor € 43,1 miljoen betrekking op 2015 en voor €117,9 miljoen betrekking op 2016. Hiervan is € 35,9 miljoen niet gewaardeerd (2019: € 88,8 miljoen). Ultimo 2020 bedragen de overige niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen € 42,1 miljoen (2019: € 41,6 miljoen). Dit heeft met name betrekking op 1 Duitse en 2 Belgische dochtervennootschappen waar geen operationele activiteiten in plaatsvinden.

6.15 Voorraden

	31 december 2020	**31 december 2019**
Strategische grondposities	126.415	110.028
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	72.271	84.620
Voorraad grond- en hulpstoffen	8.868	8.735
Voorraad gereed product	7.833	1.188
Totaal	**215.387**	**204.571**
Boekwaarde van de voorraden die zijn verpand als zekerheid	58.537	66.494

x € 1.000

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-methodiek. 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 5%, 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.

In 2020 is de netto realiseerbare waarde van strategische grondposities berekend en deze is vergeleken met de boekwaarde. Dit heeft geresulteerd in een afwaardering van € 2,5 miljoen (2019: 5,4 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 posten '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.

x € 1.000

6.16 Onderhanden werken

	31 december 2020	31 december 2019
Uitgevoerde en aan klanten overgedragen prestatieverplichtingen (praktisch gezien bestaat deze post uit gerealiseerde opbrengsten naar rato van de voortgang)	2.902.903	2.729.460
af: Gedeclareerde termijnen	-3.006.960	-2.830.930
Saldo onderhanden werken	**-104.057**	**-101.470**
Onderhanden werk debet (positief saldo onderhanden werk)	66.240	68.802
Onderhanden werk credit (negatief saldo onderhanden werk)	-170.297	-153.660
Saldo onderhanden werken	**-104.057**	**-84.858**

Eind 2019 was in de post onderhanden werken credit een deel van de garantieverplichtingen opgenomen (zie toelichting 6.23 Voorzieningen). Voor vergelijkingsdoeleinden is dit aangepast.

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 Schattingen en oordeelsvorming door het management.

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 ontwerpfase 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.

x € 1.000

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 prestatiestandaarden 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 2020 € 66 miljoen (2019: € 69 miljoen). Hierop zijn geen bedragen in mindering gebracht vanwege verwachte kredietverliezen.
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 opbrengsten die op het project zijn gerealiseerd, ofwel per saldo voorgefinancierd zijn door de klant. Deze post bedraagt eind 2020 € 170 miljoen (2019: € 154 miljoen). De stijging is met name het gevolg van het feit dat een aantal projecten eind 2020 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 2020	31 december 2019
Handelsvorderingen	103.130	138.861
Nog te factureren omzet afgesloten projecten	5.956	12.715
Vorderingen op gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	10.011	13.111
Vooruitbetalingen	8.342	4.260
Overige vorderingen	13.540	16.506
Totaal handels- en overige vorderingen	**140.979**	**185.453**

Handels- en overige vorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardeverminderingsverliezen, 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 2020 is in de handelsvorderingen begrepen een voorziening van € 4,2 miljoen voor waardeverminderingen van handelsvorderingen (2019: € 2,7 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.

6.18 Liquide middelen

	31 december 2020	31 december 2019
Banksaldi	173.129	106.674
Kasgeld	0	0
Geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen	1.934	2.698
Totaal liquide middelen	**175.063**	**109.372**

Van het totaal aan liquide middelen wordt € 21 miljoen (2019: € 35 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.

x € 1.000

6.19 Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal		
In duizenden gewone aandelen	**2020**	**2019**
Uitstaand per 1 januari	21.409	21.409
Uitgegeven aandelen in mei 2020	524	-
Uitstaand per 31 december	**21.933**	**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.

6.20 Resultaat per aandeel

Gewoon resultaat per gewoon aandeel

Het gewoon resultaat per aandeel over 2020 bedraagt € 1,85 (2019: € 1,40). 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 2020 heeft uitgestaan.

Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen resultaat (totale activiteiten)	**2020**	**2019**
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan aandeelhouders	**40.148**	**30.056**

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen		
In duizenden aandelen	**2020**	**2019**
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	21.409	21.409
Gevolgen uitgegeven aandelen in mei 2020	306	
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	**21.715**	**21.409**

x € 1.000

Verwaterd resultaat per gewoon aandeel

Bij de berekening van het verwaterde resultaat per aandeel in 2020 wordt uitgegaan van het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen in 2020 van 21.715 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.

6.21 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen

De samenstelling van de rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen is als volgt:

31 december 2020	**Langlopend deel**	**Kortlopend deel**	**Totaal**
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	38.748	3.100	41.848
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-
Projectfinancieringen	12.035	-	12.035
Overige langlopende schulden	2.880	-	2.880
Rekening-courant kredietinstellingen	-	3	3
Totaal verplichtingen	**53.663**	**3.103**	**56.766**

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**

x € 1.000

Cumulatief preferente financieringsaandelen B

Ultimo 2020 staan 4.510.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uit met een nominale waarde van € 0,21 per aandeel, exclusief € 9,07 agioreserve per aandeel. Dit kapitaal van € 41,8 miljoen is geplaatst bij Beleggingsfonds 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 jaarlijks 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 2020 van € 9,33, zou het gaan om de uitgifte van afgerond 1,5% 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 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 € 11,1 miljoen zullen afnemen, waarvan € 3,0 miljoen ten gevolge van de aflossing vanuit het emissiemandaat en € 8,1 miljoen ten gevolge van 50% van het dividendvoorstel van € 0,73 per aandeel.

Gesyndiceerde bankfinanciering

De gesyndiceerde bankfaciliteit bedroeg ultimo 2020 € 121,4 miljoen. Dit bedrag is volledig gecommitteerd tot 30 juni 2023 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. Gedurende 2020 is de faciliteit met een jaar verlengd, waarbij de omvang van de faciliteit en de overige voorwaarden niet zijn gewijzigd ten opzichte van de reeds bestaande faciliteit. Gedurende geheel 2020 is geen gebruik gemaakt van de faciliteit.

x € 1.000

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 2020 2,25% en dit tarief wordt ook verwacht voor het komende jaar.

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 € 48 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 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 2021, met daarbij inbegrepen de reeds gerealiseerde kwartaalcijfers gedurende 2020, gaat de Groep ervan uit het aankomende jaar ruimschoots 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 verklaard worden vanuit seizoensinvloeden en fluctuaties van specifieke projecten. Gedurende het jaar is het werkkapitaalbeslag over het algemeen hoger dan aan het eind van het jaar, hetgeen kan resulteren in een hogere netto schuld in de range van € 25-75 miljoen. Deze swings in het werkkapitaal worden opgevangen door de cash positie en de syndicaatslening die in 2020 overigens in het geheel niet is gebruikt.

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.

x € 1.000

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 2020 is hieronder weergegeven.

Bedragen x € 1 miljoen	**toelichting**	**2020**	**2019**
Rentedragende schulden	6.21	56,8	53,2
Leaseverplichtingen (IFRS 16 'Leases')	3.	81,1	86,6
Liquide middelen	6.18	-175,1	-109,4
Netto schuld		**-37,2**	**30,4**
Aanpassingen voor:			
IFRS 16 'Leases'		-81,1	-86,6
Netto schuld Joint Ventures		33,6	51,3
Netto schuld non-recourse projectfinanciering		-40,3	-79,6
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	-41,8	-45,1
Overig		1,9	2,7
Netto schuld convenanten (A)		**-164,9**	**-126,9**
Gerapporteerde EBITDA	6.1	89,8	62,0
EBITDA JV's	6.1	-9,8	7,9
Bijzondere posten	6.1	5,2	8,4
Onderliggende EBITDA		**85,2**	**78,3**
Aanpassingen voor:			
Correcties IFRS 15		-1,1	-0,6
Correcties IFRS 16		-25,4	-23,9
Geactiveerde rente	6.6	1,6	1,7
EBITDA projecten met non-recourse financiering		-1,4	-1,4
Overig		0,1	-1,6
EBITDA convenanten (B) - Interest Cover		**59,0**	**52,5**
EBITDA toerekenbaar aan desinvesteringen		-	-
EBITDA convenanten (C) - Leverage Ratio		**59,0**	**52,5**
Netto Rentelasten		**4,9**	**4,7**
Aanpassingen voor:			
Geactiveerde rente		1,6	1,7
Netto rentelasten Joint Ventures		0,6	0,7
Correctie IFRS 16 'Leases'		-2,5	-2,4
Rentelasten non-recourse projectfinanciering		-2,3	-2,5
Rente cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	-3,1	-3,3
Overig		-0,3	-0,3
Netto rentelasten convenanten (D)		**-1,1**	**-1,4**
Eigen vermogen	2.	226,4	178,0
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	41,9	45,1
Garantievermogen gerapporteerd		268,3	223,1
Aanpassingen voor:			
IFRS 15 aanpassingen		1,0	0,9
Garantievermogen convenanten (E)		**269,3**	**224,0**
Balanstotaal		930,6	898,4
Aanpassingen voor:			
IFRS 16 Leases		-81,1	-86,6
IFRS 15 aanpassingen		-29,9	-36,3
Balanstotaal convenanten (F)		**819,6**	**775,5**
Leverage ratio (A/C) <3		**-2,8**	**-2,4**
Interest cover ratio (B/D) >4 (indien rentelasten negatief zijn, dan niet van toepassing)		**n.v.t.**	**n.v.t.**
Average leverage ratio <1		**-2,0**	**-0,9**
Solvabiliteitsratio (E/F) >22,5%		**32,9%**	**28,9%**

x € 1.000

Projectfinancieringen

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke (vastgoed)projecten. In deze post is eveneens de financiering aan een joint venture inzake asfaltproductie betrokken. 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 € 5,3 miljoen (2019: € 5,2 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 € 2,9 miljoen (2019: € 3,0 miljoen) is een garantstelling verstrekt door Heijmans N.V. voor de aflossing en/of rentebetaling.

Gemiddeld rentepercentage	**2020**	**2019**
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	7,2%	7,2%
Gesyndiceerde bankfinanciering*	-	2,5%
Projectfinancieringen	0,1%	0,9%
Overige bankfinancieringen	-	3,4%
Overige langlopende schulden	2,5%	3,5%

* Het vermelde percentage is exclusief geamortiseerde herfinancieringskosten en fees.

Verloop rentedragende verplichtingen

Het verloop van de rentedragende verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 31 december 2019	**Opgenomen**	**Inbreng in samenwerkings-verband**	**Afgelost**	**Saldo per 31 december 2020**
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	45.100	-	-	-3.252	41.848
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	-	-	-	0
Projectfinancieringen	5.197	83	6.755		12.035
Overige langlopende schulden	2.950	-	-	-70	2.880
Rekening-courant kredietinstellingen	0	3	-	-	3
Totaal	**53.247**	**86**	**6.755**	**-3.322**	**56.766**

	Saldo per 31 december 2018	**Opgenomen**	**Afgelost**	**Saldo per 31 december 2019**
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	45.100	-	-	45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	-	-	0
Projectfinancieringen	4.245	952	-	5.197
Overige langlopende schulden	7.769	-	-4.819	2.950
Rekening-courant kredietinstellingen	1.165	-	-1.165	0
Totaal	**58.279**	**952**	**-5.984**	**53.247**

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	
	2020	**2019**	**2020**	**2019**	**2020**	**2019**
Saldo per 1 januari	**256.635**	**414.574**	**238.464**	**397.512**	**18.171**	**17.062**
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Kosten voor opbouw	298	272	-	-	298	272
Rente lasten/-baten	2.143	6.327	1.991	6.055	152	272
Afwikkelingen en inperkingen	-	-	-	-	-	-
Actuarieel resultaat verplichting jubileumuitkeringen	529	551	-	-	529	551
Administratie- en overige kosten	-	-	-48	-330	48	330
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten						
Actuarieel resultaat ervaringsaanpassingen	-5.793	-2.044	-	-	-5.793	-2.044
Actuarieel resultaat gewijzigde sterftetafel	-	-	-	-	-	-
Actuarieel resultaat indexering	-2.056	-	-	-	-2.056	-
Actuarieel resultaat rekenrente	20.019	74.894	-	-	20.019	74.894
Actuarieel resultaat rendement beleggingen	-	-	14.054	70.612	-14.054	-70.612
Bijdragen en uitkeringen						
Bijdragen betaald door de werkgever	-	-	948	2.554	-948	-2.554
Pensioen- en jubileumuitkeringen	-9.732	-13.995	-9.732	-13.995	-	-
Afwikkelingen	-13.557	-223.944	-13.557	-223.944	-	0
Saldo per 31 december	**248.486**	**256.635**	**232.120**	**238.464**	**16.366**	**18.171**

De pensioen- en jubileumuitkeringen zullen in 2021 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 2020	31 december 2019
Personeelsgerelateerde verplichtingen langlopend	15.791	16.514
Personeelsgerelateerde verplichtingen kortlopend	575	1.657
	16.366	**18.171**

Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen

Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V.
Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. 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 eind 2020 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 verzwaring 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 16 jaar.
Voor 3 verzekerde regelingen bestaat geen indexatieverplichting meer. Deze regelingen zijn eind 2020 niet langer in de pensioenverplichting opgenomen. Dit is in 2020 als een afwikkeling verantwoord, waarbij geen resultaateffect is opgetreden. De Groep loopt bij deze 3 regelingen overigens nog wel een beperkt risico bij eventuele waardeoverdrachten (deze risico's zijn naar verwachting niet materieel en worden daarom niet gewaardeerd).

Bedrijfstakpensioenfondsen
Het merendeel van de pensioenen is ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen. Het betreft met name het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid en het pensioenfonds Metaal en Techniek. Beide pensioenfondsen voeren geïndexeerde middelloonregelingen uit. De beleidsdekkingsgraad van pensioenfonds voor de Bouwnijverheid bedraagt 105,7% ultimo 2020 (ultimo 2019: 112,4%). De beleidsdekkingsgraad van pensioenfonds Metaal en Techniek bedraagt ultimo 2020: 91,2% (ultimo 2019: 97,6 %). Deze dekkingsgraden zijn berekend op basis van de waarderingsgrondslagen die door de verschillende bedrijfstakpensioenfondsen worden gehanteerd; op basis van de Pensioenwet en Financieel Toetsingskader.

x € 1.000

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 bedrijfstakpensioenfondsen 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 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	**2020**	**2019**
Kosten voor opbouw	-298	-272
Rentelasten	-2.143	-6.327
Verwacht beleggingsrendement	1.991	6.055
	-450	**-544**
Administratie- en overige kosten	-48	-330
Actuarieel resultaat verplichting jubileumuitkeringen	-529	-551
Totale last/bate toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	**-1.027**	**-1.425**

De voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum zijn:

	31 december 2020	**31 december 2019**
Disconteringsvoet	0,35%	0,85%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	0,35%	0,85%
Toekomstige looninflatie	2,25%	2,25%
Toekomstige loonsverhogingen	0-1,5%	0-1,5%
Toekomstige indexatie	0-0,85%	0-1,00%
Personeelsverloop	7,0-16,0%	7,0-16,0%
Sterftetabel	AG Prognosetafel 2020 0/0	AG Prognosetafel 2018 0/0

JAARREKENING
Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

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.

Financiering verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkering	**31 december 2020**	**31 december 2019**
Gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen	243.003	251.307
Jubileumuitkeringen (niet gefinancierd)	5.483	5.328
Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december	**248.486**	**256.635**

Samenstelling fondsbeleggingen in % van het totaal	**31 december 2020**	**31 december 2019**
Aandelen	0%	0%
Vastrentende waarden	0%	0%
Liquiditeiten	0%	0%
Overig/verzekerde regelingen	100%	100%

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	**2020**		**2019**	
	Stijging	**Daling**	**Stijging**	**Daling**
Wijziging rekenrente met 0,50%-punt	-19,5	22,2	-19,7	22,4
Wijziging loon- en prijsinflatie en indexatie met 0,25%	10,7	-3,8	10,9	-3,9
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	12,8	-12,8	12,2	-12,2

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

x € 1.000

beleggingen voor de regelingen die zijn ondergebracht in een verzekeringscontract, door de garantie van de verzekeraar.

De Groep verwacht in 2021 naar schatting ongeveer € 1 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen en circa € 35 miljoen aan toegezegde bijdrageregelingen. De verwachte bijdragen in latere jaren zullen naar verwachting in lijn liggen met de verwachting voor 2021, mede afhankelijk van de ontwikkeling van eerdergenoemde actuariële uitgangspunten.

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 2019	Terugboeking niet-gebruikte bedragen	Getroffen voorzieningen	Gebruikte voorzieningen	31 december 2020
Verliezen onderhanden werken	19.516	-891	19.566	-22.605	15.586
Garantieverplichtingen	18.882	-414	9.158	-3.757	23.869
Herstructureringskosten	1.003	-573	3.451	-1.655	2.226
Milieurisico's	2.951	0	0	-326	2.625
Voorziening negatieve deelnemingen	4.899	0	18.334	-16.197	7.036
Overige voorzieningen	1.852	0	978	-978	1.852
Totaal voorzieningen	**49.103**	**-1.878**	**51.487**	**-45.518**	**53.194**

Eind 2019 was een deel van de garantieverplichtingen (ter grootte van € 15 miljoen) opgenomen in de post 'Onderhanden werken credit' op de balans. Voor vergelijkingsdoeleinden is dit aangepast.

Looptijd van de voorzieningen	31 december 2020	31 december 2019
Langlopend deel	26.387	22.779
Kortlopend deel	26.807	26.324
Totaal	**53.194**	**49.103**

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 2021 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 2020 hoofdzakelijk uit een voorziening voor 2e jaars ziekte.

x € 1.000

6.24 Handels- en overige schulden

Handels- en overige schulden	31 december 2020	31 december 2019
Leveranciers en onderaannemers	165.120	189.689
Te ontvangen facturen op onderhanden werken	20.220	17.365
Te ontvangen facturen op afgesloten werken	31.968	33.405
Schulden inzake pensioenen	2.068	2.452
Te betalen personeelskosten	20.257	19.873
Te betalen omzetbelasting	47.108	49.480
Te betalen loonheffing en sociale premies	15.083	13.686
Te betalen beheer- en verkoopkosten	7.119	8.979
Te betalen rente	4.394	4.701
Te betalen aan samenwerkingsverbanden	8.393	14.285
Overige schulden	4.645	5.399
Totaal handels- en overige schulden	**326.375**	**359.314**

De handels- en overige schulden hebben overwegend een kortlopend karakter.

JAARREKENING
Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

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 infrastructurele projecten 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 bij utilitaire bouw 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 specifieker 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 bedrijfsspecifieke 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 2020	31 december 2019
Verstrekte leningen aan joint ventures	23.380	31.296
Liquide middelen	175.063	109.372
Onderhanden werken debet	66.240	68.802
Handels- en overige vorderingen	140.979	185.453
Totaal	**405.662**	**394.923**

Verstrekte leningen bestaan met name uit door de Groep verstrekte leningen aan samenwerkingsverbanden waarin wordt deelgenomen.

Ouderdomsanalyse openstaande debiteuren zonder bijzondere waardevermindering, na vervaldatum factuur:

	31 december 2020	31 december 2019
< 30 dagen	6.509	9.737
30-60 dagen	1.497	575
60-90 dagen	2.142	193
> 90 dagen - ≤ 1 jaar	195	2.331
> 1 jaar	4.291	4.173
Totaal	**14.634**	**17.009**

Inclusief de niet vervallen debiteuren en debiteuren die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, bedraagt het saldo aan handelsvorderingen per ultimo 2020 € 103 miljoen (2019: € 139 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

	2020	2019
Stand per 1 januari	2.741	3.211
Toevoegingen	1.769	271
Onttrekkingen	-21	-236
Vrijval	-262	-505
Stand per 31 december	**4.227**	**2.741**

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 garantieverschaffers, 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:

- € 42 miljoen cumulatief preferente financieringsaandelen B;
- (ultimo 2020) € 121 miljoen gecommitteerde, gesyndiceerde bankfinanciering, waarvan € 25 miljoen in de vorm van een gecommitteerde rekening courant faciliteit die is gekoppeld aan een cash pool;
- projectfinancieringsfaciliteiten waarbij grotendeels voor de verwachte hoofdsom en looptijd van het betreffende project, gecommitteerde financiering beschikbaar is, en;
- leases.

Om aan de eisen van opdrachtgevers met betrekking tot het stellen van bankgaranties te voldoen, beschikt Heijmans over garantiefaciliteiten bij diverse garantieverstrekkende instellingen. Deze faciliteiten zijn niet gecommitteerd. 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 2020 bedraagt het totaal aan bankgarantiefaciliteiten € 303 miljoen (2019: € 293 miljoen) verstrekt door in totaal 10 partijen. Ultimo 2020 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 vervaldata van de financiële verplichtingen inclusief rentebetalingen zijn als volgt:

31 december 2020	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financierings-aandelen B	-41.848	-56.913	-3.017	-	-3.017	-9.031	-41.848
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-	-
Projectfinanciering	-12.035	-12.055	-1	-1	-2	-6.762	-5.289
Overige langlopende schulden	-2.880	-3.298	-72	-	-72	-3.154	-
Rekening-courant kredietinstellingen	-3	-3	-3	-	-	-	-
Handels- en overige schulden	-326.375	-326.375	-326.375	-	-	-	-
Totaal	**-383.141**	**-398.644**	**-329.468**	**-1**	**-3.091**	**-18.947**	**-47.137**

31 december 2019	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaan-delen 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**

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 B 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 € 11,1 miljoen verwachte afname als gevolg van de conversie en aflossing in 2021 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 marktrisicopositie 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 2020 was geen sprake van derivaten afgesloten door dochtermaatschappijen van de Groep en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin de Groep participeert (2019: geen).

x € 1.000

Prijsrisico

Prijsrisico'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. De rente op cumulatief preferente financieringsaandelen B wordt iedere 5 jaar herzien en voor 5 jaar gefixeerd. 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 2020 gemiddeld 2% hoger zou zijn geweest dan zou op basis van het gemiddeld schuldniveau (inclusief het positieve banksaldo) het resultaat voor belastingen circa € 2,3 miljoen hoger zijn geweest (2019: ongeveer gelijk). Het effect op het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant waren gebleven) van een 2% renteverschil zou een € 1,7 miljoen hoger eigen vermogen zijn (2019: nihil).

De onderstaande tabel geeft voor rentedragende financiële activa en financiële verplichtingen de termijn waarop renteherziening plaatsvindt:

	Toelichting	31 december 2020 Totaal	0–6 maanden	6–12 maanden	1–2 jaar	2–5 jaar	> 5 jaar
Verstrekte leningen	6.13	23.380	11.951	643	600	-	10.186
Liquide middelen	6.18	175.063	175.063	-	-	-	-
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	-41.848	-	-	-	-41.848	-
Gesyndiceerde bankfinanciering	6.21	-	-	-	-	-	-
Projectfinancieringen	6.21	-12.035	-6.753	-	-	-	-5.282
Overige langlopende schulden	6.21	-2.880	-		-	-2.880	
Rekening-courant kredietinstellingen	6.21	-3	-3	-	-	-	-
Totaal		**141.677**	**180.258**	**643**	**600**	**-44.728**	**4.904**

x € 1.000

	Toelichting	31 december 2019 Totaal	0–6 maanden	6–12 maanden	1–2 jaar	2–5 jaar	> 5 jaar
Verstrekte 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**

Op balansdatum is van de rentedragende bruto schuld 91% (2019: 90%) tegen een vast rentepercentage en 9% (2019: 10%) 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, die in het hele verslaggevingsjaar negatief was.

De gemiddelde gewogen renteloptijd van projectfinancieringen is 4,9 jaar (2019: 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).

Heijmans kent geen tegen reële waarde gewaardeerde financiële activa en financiële verplichtingen.

x € 1.000

toelichting	niveau		31 december 2020 Boekwaarde	Reële waarde	31 december 2019 Boekwaarde	Reële waarde
		Leningen en vorderingen				
6.13	2	Verstrekte leningen	23.380	24.359	31.296	32.807
6.17	*	Handels- en overige vorderingen	140.979	140.979	185.453	185.453
6.18	*	Liquide middelen	175.063	175.063	109.372	109.372
6.21	*	Rekening-courant kredietinstellingen	-3	-3	-	-
6.21	2	Cumulatief preferente financieringsaandelen B	-41.848	-45.275	-45.100	-45.100
6.21	2	Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-
6.21	2	Projectfinanciering	-12.035	-11.582	-5.197	-5.197
6.21	2	Overige langlopende schulden	-2.880	-3.030	-2.950	-3.074
6.24	*	Handels- en overige schulden	-326.375	-326.375	-359.314	-359.314
			-43.719	**-45.864**	**-86.440**	**-85.053**

* 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 2020, verhoogd met de relevante risico opslag. Vanwege de overeengekomen dividendherziening op de cumulatief preferente financieringsaandelen B per 1 januari 2019 is de reële waarde voor 2019 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 2020	31 december 2019
Contractuele verbintenissen in verband met:		
- de verwerving van materiële vaste activa	1.262	2.199
- de verwerving van gronden	8.027	16.897
	9.289	**19.096**

Ter zekerstelling van de investeringsverplichtingen zijn geen concerngaranties afgegeven (2019: geen).

De contractuele verplichtingen voor de verwerving van gronden zullen zich over het algemeen in een periode van 1 tot 10 jaar materialiseren.

Er zijn geen investeringsverplichtingen aangegaan door gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin Heijmans participeert (2019: € 1 miljoen). 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 € 25 miljoen (2019: € 9 miljoen) (Heijmans aandeel). Dit betreft met name de verwerving van gronden waarop in afzienbare tijd na verwerving woningen gerealiseerd zullen worden.

JAARREKENING
Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

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 2020	31 december 2019
Bankgaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten	116.307	131.200
Aanbestedingen	4.411	250
Overige	3.675	11.246
	124.393	**142.696**
Concerngaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten	316.661	320.956
Voorwaardelijke verplichtingen	0	0
Krediet- en bankgarantiefaciliteiten	20.658	23.788
	337.319	**344.744**
Totaal	**461.712**	**487.440**

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 € 21 miljoen (2019: € 24 miljoen). De Groep verwacht geen kredietverliezen hierop te leiden.

De concerngaranties die zijn uitgegeven ten behoeve van verkochte activiteiten (Leadbitter) zijn niet opgenomen in bovenstaande tabel en bedragen € 39 miljoen (2019: 42 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 2020 € 29 miljoen (2019: € 28 miljoen) en met beperkte cash impact € 62 miljoen (2019: € 87 miljoen), in totaal € 91 miljoen (2019: € 115 miljoen). Hiervan is € 5 miljoen (2019: € 12 miljoen) in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten opgenomen. Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkoopercentage. Hiervoor zijn in 2020 geen (2019: geen) concerngaranties afgegeven.

x € 1.000

De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben geen voorwaardelijke verplichtingen met significante cash impact ultimo 2020 (2019: € 1 miljoen) en met beperkte cash impact € 12 miljoen (2019: € 14 miljoen), in totaal € 12 miljoen (2019: € 15 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), 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.

x € 1.000

2020 **Bedrijfssegmenten in € mln**	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Eliminatie	**Totaal**
Opbrengsten	37,0	56,6	56,2	-33,8	116,0
Kosten	-33,9	-54,5	-45,4	33,8	-100,0
Vaste activa	1,3	0,0	0,3		1,6
Vlottende activa	41,5	26,3	14,1		81,9
Totaal activa	**42,8**	**26,3**	**14,4**	**0,0**	**83,5**
Langlopende verplichtingen	5,3	0,6	0,4	0,0	6,3
Kortlopende verplichtingen	6,8	17,2	14,9		38,9
Totaal verplichtingen	**12,1**	**17,8**	**15,3**	**0,0**	**45,2**
Eigen vermogen	**30,7**	**8,5**	**-0,9**	**0,0**	**38,3**

2019 **Bedrijfssegmenten in € mln**	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Eliminatie	**Totaal**
Opbrengsten	35,5	138,0	61,0	-33,6	200,9
Kosten	-32,5	-128,4	-57,7	33,6	-185,0
Vaste activa	3,9	0,0	0,2		4,1
Vlottende activa	46,9	39,7	21,7		108,3
Totaal activa	**50,8**	**39,7**	**21,9**	**0,0**	**112,4**
Langlopende verplichtingen	5,2	0,0			5,2
Kortlopende verplichtingen	12,1	36,6	17,1		65,8
Totaal verplichtingen	**17,3**	**36,6**	**17,1**	**0,0**	**71,0**
Eigen vermogen	**33,5**	**3,1**	**4,8**	**0,0**	**41,4**

Ondernemingspensioenfonds

Tot eind september 2019 was de Groep verbonden met Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. In 2020 is nihil (2019: circa € 0,5 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 2021 en volgende jaren is de Groep geen premie verschuldigd.

x € 1.000

Beloning van de leden van de raad van commissarissen

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. Aan hen zijn geen opties of certificaten van aandelen toegekend. De leden van de raad van commissarissen bezaten ultimo 2020 in totaal 18.162 certificaten van aandelen Heijmans (2019: 12.500). De heer Vollebregt bezit 12.500 aandelen (2019: 12.500) en de heer Witzel (commissaris met ingang van 15 april 2020) bezit 5.662 aandelen. Geen der commissarissen staat in een andere zakelijke relatie tot Heijmans krachtens welke hij of zij persoonlijk voordeel zou kunnen behalen.

Over 2020 en 2019 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

in €	2020	2019
Sj.S. Vollebregt – voorzitter*	60.000	60.000
Drs. P.G. Boumeester**	14.064	46.750
Ing. R. van Gelder BA***	15.860	52.750
R. Icke RA****	54.378	53.000
Mr. M.M. Jonk*****	54.078	49.000
Drs. S. van Keulen******	-	13.500
J.W.M. Knape-Vosmer MBA*******	45.571	-
G.A. Witzel********	33.630	-
Totaal	**277.581**	**275.000**

* commissaris met ingang van 15 april 2015, voorzitter met ingang van 13 april 2016
** commissaris van 28 april 2010 tot 15 april 2020
*** commissaris van 1 juli 2010 tot 15 april 2020
**** commissaris met ingang van 9 april 2008
***** commissaris met ingang van 6 december 2018
****** commissaris van 18 april 2007 tot 10 april 2019
******* commissaris met ingang van 15 april 2020. Het opgenomen bedrag is inclusief een vergoeding van € 11.029 voor de inwerkperiode van januari tot medio april 2020
******** commissaris met ingang van 15 april 2020

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 2019 en 2020 uitgekeerde bruto vaste en variabele beloning en de uit te keren bedragen in 2021 aan de leden van de raad van bestuur, zijn als volgt:

	Bruto vaste beloning			Variabele beloning			Totaal vaste en variabele beloning		
in €	In 2021 uit te keren	In 2020 uitgekeerd	In 2019 uitgekeerd	In 2021 uit te keren	In 2020 uitgekeerd	In 2019 uitgekeerd	In 2021 uit te keren	In 2020 uitgekeerd	In 2019 uitgekeerd
A.G.J. Hillen	550.000	500.000	500.000	606.534	498.461	437.500	1.156.534	998.461	937.500
J.G. Janssen	123.958	425.000	425.000	515.554	423.692	212.500	639.512	848.692	637.500
	673.958	**925.000**	**925.000**	**1.122.088**	**922.153**	**650.000**	**1.796.046**	**1.847.153**	**1.575.000**

De uit te keren variabele beloning in 2021 is inclusief de lange termijn variabele beloning 2018-2020 (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. In het uit te keren bedrag voor de bruto vaste beloning 2021 voor de heer Hillen is rekening gehouden met de salarisaanpassing per april 2021 (zie voor nadere toelichting het bezoldigingsverslag in het jaarverslag). In het uit te keren bedrag voor de bruto vaste beloning 2021 voor de heer Janssen is rekening gehouden met zijn aftreden per 15 april 2021.

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	Pensioenlast	Onkosten-vergoedingen inclusief autokosten, sociale lasten en lasten share matching plan	Totaal
A.G.J. Hillen*	**2020**	500.000	325.284	281.250	203.086	109.115	1.418.735
	2019	500.000	242.211	256.250	202.052	79.117	1.279.630
J.G. Janssen**	**2020**	425.000	276.491	26.563	88.000	41.717	857.771
	2019	425.000	205.879	217.813	88.000	70.037	1.006.729
Totaal	**2020**	925.000	601.775	307.813	291.086	150.832	2.276.506
	2019	925.000	448.090	474.063	290.052	149.154	2.286.359

* 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 2020 een korte termijn variabele beloning toegekend van 65% van het basissalaris vanwege de behaalde doelstellingen over 2020. Voor de periode 2018-2020 is een lange termijn variabele beloning toegekend van 56% van het basissalaris vanwege de behaalde doelstelling over deze periode. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het bezoldigingsverslag in het jaarverslag.

x € 1.000

Voor variabele beloningen over de periodes 2019-2021 en 2020-2022 is voor de leden van de raad van bestuur € 250.000 gereserveerd (2019: voor de periodes 2018-2020 en 2019-2021 € 462.500). Voor de heer Hillen is € 250.000 gereserveerd (2019: € 250.000) en voor de heer Janssen is niets gereserveerd vanwege zijn aftreden per 15 april 2021 (2019: € 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 2020 is een bedrag van € 16.375 (2019: € 16.375) 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 voorwaardelijk toegekende certificaten aan de heer Janssen zijn vervallen vanwege zijn aftreden per 15 april 2021. 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 2020 is een bedrag van € 13.819 (2019: € 27.639) als last met betrekking tot de in april 2019 toegekende aandelen verantwoord.

In april 2020 heeft de heer Hillen voor 30% en de heer Janssen voor 24% van de toegekende korte termijnbonus 2019 respectievelijk 13.000 en 8.700 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 voorwaardelijk toegekende certificaten aan de heer Janssen zijn vervallen vanwege zijn aftreden per 15 april 2021. 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 2020 is een bedrag van €16.380 (2019: nihil) als last met betrekking tot de in april 2020 toegekende aandelen verantwoord.

De pensioenregeling van de heer Hillen betreft de regeling van het bedrijfstakpensioenfonds en een beschikbare premie-regeling. Daarnaast ontvangt de heer Hillen een jaarlijkse, met eventuele CAO-loonstijging geïndexeerde, compensatie van € 36.857 (2019: € 36.134) voor het vervallen van de vroegpensioenregeling en heeft de heer Hillen in 2020 een compensatie van € 95.523 (2019: € 96.140) ontvangen voor het wegvallen van de pensioenopbouw over het salaris boven de € 100.000 en een compensatie van € 50.232 (2019: € 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 2020 € 88.000 (2019: € 88.000).

De pensioenlast is berekend conform waarderingsgrondslag 23.

x € 1.000

De leden van de raad van bestuur bezaten ultimo 2020 in totaal 51.171 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 2020 als volgt samengesteld:

Bezit aandelen per 31 december	**2020**
A.G.J. Hillen - voorzitter	37.471
J.G. Janssen	13.700
Totaal	**51.171**

Beloning van voormalige leden van de raad van bestuur

In de winst-en-verliesrekening is in 2020 € 32.250 (2019: € 283.000) verantwoord uit hoofde van de vergoedingen die de heer Witzel, voormalig lid van de raad van bestuur, ontving vanuit zijn managementovereenkomst. De werkzaamheden van de heer Witzel duurden t/m februari 2020 en bestonden uit advieswerkzaamheden en het leiden van grote projecten.

x € 1.000

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.

Covid-19 virus
De gevolgen van het Covid-19 virus op de financiële resultaten van de Groep waren in 2020 relatief beperkt. Dit komt vooral doordat de Groep alleen actief is in Nederland, waar geen sprake is geweest van een algehele sluiting van bouwprojecten. De Groep ondervond vooral hinder doordat materialen en arbeid afkomstig van buiten Nederland moeilijker beschikbaar waren en onze nauw op elkaar aansluitende logistieke processen onder druk kwamen te staan. Voor de komende jaren zullen de resultaten mede afhankelijk zijn van de economische gevolgen van het Covid-19 virus. Op dit moment is onduidelijk welke impact het virus zal hebben op het bestedingspatroon van publieke en private opdrachtgevers en op het consumentenvertrouwen. De gevolgen worden continu gemonitord door de raad van bestuur.

De vooruitzichten van de Groep voor de komende jaren zijn goed, gegeven onder meer de orders in portefeuille en de beschikbare ruimte in de financieringsfaciliteiten.

Stikstofproblematiek (PAS)
De gevolgen van de stikstofproblematiek op de financiële resultaten van de Groep waren in 2020 relatief beperkt. Deze problematiek zorgt voor vertraging bij tenders op de grote infraprojecten. De vertraging op de uitvoering van onze projecten blijft vooralsnog beperkt. De vooruitzichten van de Groep voor de komende jaren zijn goed, gegeven onder meer de orders in portefeuille en de beschikbare ruimte in de financieringsfaciliteiten.

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%) – Europoles (40%), en had een contractsom van circa € 250 miljoen. Opdrachtgever TenneT heeft begin september 2018 het contract primair ontbonden en subsidiair opgezegd.

JAARREKENING
Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

Partijen hebben over en weer aanzienlijke claims ingediend ten opzichte van de contractsom. Hierover loopt een arbitrageprocedure. 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 2021 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 2020 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 2020	31 december 2019
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%
Westergouwe V.O.F.	50%	50%
Heijmans Woningbouw B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Huizen B.V., Huizen	100%	100%
Bouwcombinatie Gasthuiskwartier 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%
Sas van Vreeswijk V.O.F., Barendrecht	33%	33%
ZuidPlus V.O.F., Amstelveen	15%	15%
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 2020 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 2020

	2020	2019
Beheerkosten	-3.037	-2.847
Operationeel resultaat	**-3.037**	**-2.847**
Financiële baten	60	77
Financiële lasten	-4.597	-4.867
Resultaat vóór belastingen	**-7.574**	**-7.637**
Winstbelastingen	17.373	6.660
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	30.349	31.033
Resultaat na belastingen	**40.148**	**30.056**

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).

Gemiddeld zijn er in het jaar 2020 4 personen werkzaam geweest bij Heijmans N.V. (2019: 4).

x € 1.000

8.4 Vennootschappelijke balans per 31 december 2020 (vóór voorstel resultaatbestemming)

Activa	31 december 2020	31 december 2019
Vaste activa		
Immateriële activa	21.207	21.207
Financiële vaste activa	69.868	67.699
	91.075	**88.906**
Vlottende activa		
Vorderingen	495.628	466.331
Liquide middelen	47.179	0
	542.807	**466.331**
	633.882	**555.237**

Passiva	31 december 2020	31 december 2019
Eigen vermogen		
Geplaatst kapitaal	6.580	6.423
Agioreserve	245.773	242.680
Afdekkingsreserve	0	-666
Reserve actuariële resultaten	-55.635	-59.969
Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	344	297
Wettelijke reserve deelnemingen	43.859	46.959
Ingehouden winsten	-54.660	-87.816
Resultaat na belastingen lopend boekjaar	40.148	30.056
	226.409	**177.964**
Langlopende schulden	**38.748**	**41.800**
Kortlopende schulden	**368.725**	**335.473**
	633.882	**555.237**

x € 1.000

8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans

Immateriële activa (goodwill)	2020	2019
Boekwaarde		
Stand per 1 januari	21.207	21.207
Stand per 31 december	**21.207**	**21.207**

Financiële vaste activa	2020	2019
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	38.150	38.406
Uitgestelde belastingvordering	31.718	29.293
Totaal financiële vaste activa	**69.868**	**67.699**
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		
Stand per 1 januari	-48.512	-78.312
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen	30.349	31.033
Ontvangen dividend van deelnemingen	0	0
Kapitaalstortingen	0	0
Mutaties kasstroomafdekkingen	666	-452
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot personeelsgerelateerde verplichtingen	4.334	-781
Stand per 31 december	**-13.163**	**-48.512**
In mindering gebracht op vorderingen van groepsmaatschappijen	-51.313	-86.918
Opgenomen onder financiële vaste activa	38.150	38.406

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 212.

Uitgestelde belastingvorderingen

De uitgestelde belastingvorderingen hebben betrekking op de gewaardeerde nog te verrekenen verliezen van de fiscale eenheid Heijmans N.V. Het verloop gedurende het boekjaar is als volgt:

x € 1.000

	2020	2019
Stand per 1 januari	29.293	33.890
Impact tariefswijziging	3.632	1.995
Last over het boekjaar	-14.597	-9.189
Waarderen niet eerder gewaardeerde verliezen	13.390	2.597
Stand per 31 december	**31.718**	**29.293**

Voor een uitgebreide toelichting op de uitgestelde belastingvordering met betrekking tot de nog te verrekenen verliezen van de fiscale eenheid Heijmans N.V. wordt verwezen naar paragraaf 6.14 van de geconsolideerde jaarrekening.

Vorderingen	31 december 2020	31 december 2019
Groepsmaatschappijen	495.559	465.768
Overige vorderingen	69	563
	495.628	**466.331**

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij ter beschikking van de vennootschap.

Eigen vermogen

2020	Geplaatst 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	-59.969	-666	297	46.959	-87.816	30.056	177.964
Uitgifte aandelen	157	3.093	0	0	0	0	0	0	3.250
Reclassificatie	0	0	0	0	0	-3.100	3.100	0	0
Bonus Investment Share Matching Plan	0	0	0	0	47	0	0	0	47
Resultaatbestemming 2019	0	0	0	0	0	0	30.056	-30.056	0
Totaalresultaat	0	0	4.334	666	0	0	0	40.148	45.148
Stand per 31 december	**6.580**	**245.773**	**-55.635**	**0**	**344**	**43.859**	**-54.660**	**40.148**	**226.409**

x € 1.000

2019	Geplaatst 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**

Maatschappelijk aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal is als volgt samengesteld:

Maatschappelijk aandelenkapitaal in €	31 december 2020
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 2020 zijn 21.933.477 gewone aandelen geplaatst. Alle uitstaande aandelen zijn volgestort. Dit vertegenwoordigt een waarde van € 6.580.043,10 (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.

x € 1.000

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.

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 € 40 miljoen, wordt voorgesteld 40% 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 bijlage 16.1 'Resultaatbestemming' in dit jaarverslag.

Schulden	31 december 2020	31 december 2019
Langlopende schulden		
Financieringspreferente aandelen	38.748	41.800
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	0
	38.748	**41.800**
Kortlopende schulden		
Groepsmaatschappijen	362.097	253.216
Te betalen dividend financieringspreferente aandelen	3.093	3.252
Banken	0	74.954
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	0
Financieringspreferente aandelen	3.100	3.300
Overige schulden	435	751
	368.725	**335.473**

x € 1.000

Verloop financieringspreferente aandelen	2020	2019
Beginstand	45.100	45.100
Afgelost	-3.252	0
Eindstand	**41.848**	**45.100**

8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen	31 december 2020	31 december 2019
Bankgaranties	124.393	142.696
Concerngaranties aan opdrachtgevers	316.661	320.956
Concerngaranties aan kredietinstellingen	20.658	23.788
	461.712	**487.440**

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 gedeponeerd.

Fiscale eenheid

Heijmans N.V. vormt samen met haar Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en omzetbelasting. Elk der vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

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	2020		
	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	1.741	-	1.741
Andere controle opdrachten	96	10	106
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	0
Andere niet controle diensten	26	-	26
	1.863	**10**	**1.873**

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 bankengroep 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	2019		
	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	1.695	-	1.695
Andere controle opdrachten	99	9	108
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	0
Andere niet controle diensten	-	-	0
	1.794	**9**	**1.803**

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, 19 februari 2021

De leden van de raad van bestuur
A.G.J. Hillen
J.G. Janssen

De leden van de raad van commissarissen
Sj.S. Vollebregt
R. Icke
M.M. Jonk
J.W.M. Knape-Vosmer
G.A. Witzel

16 Bijlagen

16.1 Resultaatbestemming 223
16.2 Bestuurdersverklaring 224
16.3 Risicomatrix 225
16.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 233
16.5 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant 240
16.6 Bezoldigingsverslag 243
16.7 Overige bijlagen 251
16.7.1 Stichting Administratiekantoor Heijmans 251
16.7.2 Stichting Preferente Aandelen Heijmans 254
16.7.3 Verslaggevingssystematiek 255
16.7.4 Overzicht prestatie-indicatoren 256
16.7.5 GRI Standards: general disclosures 261
16.7.6 Management Approach overzicht 262
16.7.7 GRI Standards: specific disclosures 264
16.7.8 EU Directive Non-Financial Information and Diversity information reference table 265
16.7.9 Sustainable Development Goals 266
16.7.10 Mensenrechten 270
16.7.11 Fiscaal beleid 270
16.7.12 Heijmans BIM-ladder 273
16.7.13 Heijmans bold statements 274
16.7.14 Overzicht juridische structuur 274
16.7.15 Begrippenlijst 275
16.7.16 Afkortingen 277

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 € 40 miljoen voor 40% 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 5:25 c, 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 2020 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2020 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 de 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, hoofdstuk 14.4 Risicomanagement en bijlage 16.3 Risicomatrix)

Rosmalen, 19 februari 2021

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 2019
↑ Verbeterd
↓ Verslechterd
= Gelijk

Strategische risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Economische downturn Covid-19	H	↓	De Covid-19 crisis heeft grote impact op de economische groeicijfers. Bij een langdurige Covid periode waarin veel mensen hun baan verliezen kan dit gevolgen hebben voor het consumentenvertrouwen. Tot op heden zijn deze signalen beperkt zoals bijvoorbeeld de vraag naar woningen. Het is echter niet uitgesloten dat dit verkoopklimaat wat afneemt.	• Ruimte in financierings-faciliteiten behouden om impact van downturn op te kunnen vangen. • Impactanalyse en beheersmaatregelen op projectniveau. • Evenwichtige portfolio van grote en kleine projecten in zowel nieuwbouw als serviceactiviteiten binnen Infra en Bouw. • Actieve kennisdeling over de bedrijfsstromen heen. • Proactief zoeken naar innovatieve oplossingen. • 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. • Mede-initiatiefnemer tot oprichting Stichting Emissieloos Netwerk Infra met als doel om emissieloos werken in de bouw dichterbij te brengen.
PAS/PFAS stikstof			De in 2019 ontstane issues zoals PAS en PFAS zijn t.g.v. Covid-19 wat naar de achtergrond geraakt. Voor PFAS lijkt een werkbare grenswaarde te zijn gedefinieerd. Voor stikstof is er nog geen werkbare oplossing hetgeen een aanzienlijke impact kan hebben op infrastructurele projecten.	Additionele focus 2021: • Actieve kennisuitwisseling met (rijks)overheid o.a. via brancheorganisaties. • Versneld investeren in verduurzaming van het materieel.
Vastgoed en Woningbouw			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.	
Utiliteit			De impact op utilitaire projecten is groter dan bij woningbouwprojecten, echter, deze segmenten zijn voor Heijmans van oudsher minder sterke focusgebieden.	
Infra			De infra-activiteiten zijn laat cyclisch en minder conjunctuurgevoelig vanwege grotendeels overheidsbestedingen, die vrij stabiel qua volume zijn, en kunnen soms de impact van een economische neergang compenseren door stimuleringsmaatregelen van overheden.	

Marktrisico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Onvoldoende beschikbaarheid Materialen, diensten en arbeidskrachten Secundaire materialen en grondstoffen benodigd voor duurzaamheids-doelstellingen Inzicht in vraag en aanbod van dergelijke secundaire grondstoffen en materialen	H	↓	Bedreiging continuïteit en doorlooptijd van projecten, oplopende prijzen en afnemende marges op projecten. Risico's bij inzet van buiten-landse arbeid gerelateerd aan arbeidsomstandigheden, arbeidsrecht, veiligheid en werkmethodes. Risico's ten aanzien van de beschikbaarheid van grondstoffen en materialen vanuit het buitenland zijn t.g.v. Covid-19 toegenomen. Risico's vanwege extreme weersomstandigheden en klimaatveranderingen (bijvoorbeeld verdroging van de bodem).	• Vroegtijdige betrokkenheid en contracteren van leveranciers, adviseurs en onderaannemers, met als doel de kwaliteit en de beschikbaarheid zo vroeg mogelijk vast te leggen. • Werken met één offerteplatform voor het samenbrengen van vraag en aanbod van goederen en diensten. • Raamovereenkomsten met voorkeursleveranciers. • Per project in risicocategorie 2 en 3 hanteren van een Procurement projectstrategie. • Nauw contact tussen cluster inkopers, projectinkopers en calculatieafdelingen. Additionele focus 2021: • Extra aandacht voor signalen dat bepaalde supply chains geraakt worden door de Coronamaatregelen. • Goed evenwicht tussen eigen personeel en flexibele schil. • Op kritische onderdelen/materialen tijdig voorraad aanleggen. • Goede regionale spreiding van eigen personeelsbestand om relevante projectgebieden te kunnen bedienen. • Beheersmaatregel buitenlandse arbeid. • Met het platform Matching Materials vraag en aanbod van gebruikte bouwstoffen en bouwmaterialen beter bij elkaar brengen.
Vastgoed & Woningbouw Verstoord evenwicht tussen vraag en aanbod op de woningmarkt	M	=	Geplande productie kan niet worden gehaald wegens het niet beschikbaar hebben van locaties of onbetaalbaarheid van woningen voor de consument.	• Meer efficiënt ontwerp- en bouwproces door intensievere samenwerking Vastgoed en Woningbouw. • Vroegtijdige vastlegging leveranciers en onderaannemers en werken met vaste concepten zoals 'Heijmans Woonconcept'. • Selectief kiezen voor samenwerking met externe bedrijven, met name in de randgebieden van Nederland voor zover de eigen bouwcapaciteit onvoldoende kan voorzien in de behoefte. Additionele focus 2021: • Blijvend sturen op reductie van faalkosten. • Verder uniformeren en standaardiseren van het bouwproces met nieuwe duurzame technieken en materialen. • Ontwikkelen van een circulaire grondgebonden.
Utiliteit Achterblijvende groei in integrale opgaven van utilitaire nieuwbouw incl. service en onderhoud, waarbij concurrentie en prijsdruk groot blijven.	M	=	Lage marges en grote impact van toe- of afname in volume op dekkingsgraad.	• Selectieve aanname van opdrachten (marge- boven-volume) met focus op deelsegmenten die aansluiten op kerncompeten-ties en ervaring. • Verder uitbreiden en monitoren van het Beyond Eyes concept en energieconcepten. • Onderscheiden door kennis op het gebied van digitalisering, data gestuurde informatie en duurzaamheid.
Infra en Utiliteit Niet kunnen inspelen op ontwikkelingen in de markt: bijv. digitalisering, verduurzaming materialen en energietransitie.	H	↑	Geen antwoord op vraagstukken van opdrachtgevers, geen relevante speler zijn in de markt.	• Integrale aanpak van ontwikkelingen en verdienmodellen om de klantwaarde te kunnen realiseren (PMC's). • Strategische partners (specialismen) betrekken om totaalop-lossing 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. Additionele focus 2021: • Voortzetting van de 'Verslimmen' en 'Verduurzamen' strategie (zie hoofdstuk Strategie). • Business Development van data gedreven diensten in separate unit Systems & Energy. • Bundelen van kennis en kunde en daarmee invulling geven aan integraal werken.

Operationele risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Complexe en integrale projecten Fouten in ontwerp en/of calculatie en interpreta-tie-verschillen van ontwerpaansprakelijk-heid.	H	↑	Niet of niet tijdig onderkennen van materiële projectrisico's met verrassingen in tijd en geld tot gevolg. Toename van schadeverloop. Afnemende bereidheid verzekeraars/ stijgende verzekeringspremies.	• GO / NO GO procedure en gate reviews ten aanzien van tenders in verschillende fases van het tenderproces met bijzondere aandacht voor risico-analyse, risk appetite, maakbaarheid van het ontwerp en contractuele voorwaarden. • In de tender- en calculatiefase gebruikmaken van de aanwezige kennis binnen Procurement ten aanzien van trends en marktontwik-kelingen en de Heijmans brede inkoopforecast, zodat het moment van inkopen, de condities en eventuele bundeling zo optimaal mogelijk kan plaatsvinden. • Onafhankelijke risk reviews worden ingezet daar waar het projectrisi-coprofiel daarom vraagt. • Verbeterprogramma gericht op Project Control, risicobeheersing, evaluaties en procesverbetering gedurende de gehele levenscyclus van een project. • Lean planningssessies met onderaannemers en leveranciers. • Beschikbaarheid van juiste prijs- en marktinformatie voor calculatie-afdelingen. • Samenwerken met risicodragende partners bij projecten die competenties vereisen die bij Heijmans minder core zijn, of waarvan de omvang en/of contractvoorwaarden niet past bij het risicoprofiel van Heijmans. • Specifieke Status Updates Projecten in de eerste maanden na gunning. • Borging contract- en risicomanagement in zowel de tender-, voorbereidings- als uitvoeringsfase. • Inzet van systematiek ter beoordeling van kansen en risico's Additionele focus 2021: • Marktontwikkelingen en inkoopforecast verder implementeren. • Blijven monitoren van de invloed van risicoprofiel individuele projecten op het risicoprofiel van het totale projectportfolio. • Auditeren op effectiviteit geïmplementeerde verbeterprogramma's. • Inzet risicodatabase, vanuit historische data grote projecten nieuwe project benchmarken. • Borging constructieve veiligheid.
Procurement Onvoldoende beschikbaarheid van de juiste kwaliteit in de supply chain ten aanzien van werkmetho-des, duurzaamheidsei-sen, vereiste certificering, nieuwe regelgeving etc.	M	=	Niet aan eisen en afspraken met klanten kunnen voldoen, opdrachten mislopen. Hogere prijzen doordat in de supply chain kosten worden gemaakt om aan de eisen te voldoen, waaronder extra maatregelen met betrekking tot PAS/PFAS/ Corona.	• Werken met geselecteerde voorkeursleveranciers en onderaannemers. • Supplier development, gezamenlijk optrekken met voorkeursleveran-ciers en onderaannemers om in de keten te kunnen voldoen aan de certificeringsvereisten. • Gebruik van supplier-evaluatietool om de prestaties van leveranciers en onderaannemers te verbeteren. • Bij strategische 'maak' activiteiten zorgen voor voldoende 'eigen' resources.
Veiligheidsrisico's Deze nemen toe wanneer de complexiteit van projecten en onderlinge afstemming groter wordt, werkdruk toeneemt – mede onder invloed van economi-sche groei en toename buitenlandse werknemers.	M	=	Persoonlijk letsel van tijdelijke of blijvende aard, of zelfs overlijden. Juridische aansprakelijk-heid voor Heijmans. Verlies van productiviteit en vertraging van projecten.	• Veiligheidsprogramma GO! Kompas met sturing op drie pijlers: - Verandering van houding en gedrag. - Eénduidig en uniform veiligheidsniveau en -beeld. - Samenwerking aan veiligheid in de keten. • Inzet van uitgekiend palet aan instrumenten en acties (Zie hiervoor het hoofdstuk 'Strategie' onder 'Veiligheid' in dit jaarverslag). • Generieke Poort Instructie (GPI). • Bijdragen aan landelijke initiatieven om de branche veiliger te maken (Governance Code Veiligheid in de Bouw). • VCA certificatie. Additionele focus 2021 op pro actieve veiligheidscultuur: • ViA binnen Heijmans en de supply chain. • 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. • Ambitie om te komen tot veiligheidsladder niveau 4 in 2023.

Operationele risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Milieu- en gezondheids-risico's	L	=	Bouwen vergt soms fysieke inspanning en vindt vaak in de buitenlucht plaats. 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.	• Uitgebreid arbeidsomstandigheden beleid en verbeterprogramma's gericht op arbeidsomstandigheden. • Preventieteam met specialisten en vertegenwoordiging vanuit de organisatie. • Heijmans heeft een gecertificeerd ISO 14.001 milieumanagementsysteem dat er voor zorgt dat milieurisico's worden geïdentificeerd, beoordeeld en waar nodig beheersmaatregelen worden genomen. • Maatregelen variërend 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 duurzame alternatieven.
Klimaatrisico's	L	=	Door toenemende klimaatverandering zal de impact van extreme weersomstandigheden toenemen. Daarnaast kunnen er meer extreem hete zomers zijn waardoor de toevoer van grondstoffen via water wordt beperkt.	• Maatregelen op de bouwplaats om schade als gevolg van weersomstandigheden te voorkomen (afdekken/vastzetten). • Hitteprotocol en hitte werende kleding in kledingpakket. • Aanpassen van werktijden en planningen. • Het ontwikkelen van klimaatneutrale gebouwen en ontwerpen van gebouwen met adequate waterafvoer. • Voor uitgebreidere beschrijving zie openbare gegevens van Carbon Disclosure Project. • 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 c.q. vervuiling van posities lastiger valt in te schatten.	• 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 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 opbrengstwaarde worden onzekerheden die betrekking hebben op strategische grondposities, zoals demografische ontwikkelingen, ligging, invulling en uitwerking van ontwikkelplannen en bestuurlijke besluitvorming, zoveel mogelijk locatie specifiek 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.
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 of invloed is op de gerelateerde risico's. Dit kan leiden tot onaanvaardbare risico's.	• 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 met een twee- fasen structuur. • Selectief aannamebeleid met aandacht voor aanbestedingsvorm, verwervingstraject, het inkoop-, project- en contractmanagement. • Tenderboard en onafhankelijke risk review. • Professioneel contractmanagement. • Richtlijnen voor juist inprijzen 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, werkmethodes 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.

Operationele risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Retentie en werving personeel Risico's op dit gebied nemen toe als gevolg van de krapte in de arbeidsmarkt en relatief mindere concurrentiepositie van de sector voor specifieke vakgebieden (bv e-monteurs)	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.	1. Binden en behouden van gekwalificeerd personeel door: - Goede onboarding - Actieplannen nav engagementscans in de bedrijfsstromen. - Adequate opvolging geven aan vlootschouw en uitvoering van het strategisch personeelsplan. - Management development en talent development beleid. - Concrete inspanningen om diversiteit & inclusie in de gehele organisatie en voor alle functies te bevorderen. - Doorlopende traineeprogramma's. - Actieve werving van leerlingen. - Regelmatige benchmarks van arbeidsvoorwaarden - Het flexibiliseren van arbeidsvoorwaarden 2. Actief stimuleren van referral (eigen personeel draagt nieuwe collega's aan). 3. Arbeidsmarktcommunicatie professionaliseren: nieuw ontwikkeld werkgeversmerk benutten en inzetten van gerichte campagnes op strategische doelgroepen.

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. De liquiditeitspositie is de laatste jaren fors verbeterd door een verbeterd werkkapitaal. Hierdoor was de syndicaatslening gedurende 2020 in het geheel ongebruikt. De mogelijke impact van een wettelijke inperking van de betaaltermijn aan MKB-bedrijven van 60 naar 30 dagen vormt een risico ten opzichte van de huidige werkkapitaalpositie.	• Actieve monitoring van liquiditeitsontwikkeling op basis van dagelijkse en wekelijkse cash rapportages. • Wekelijkse toetsing van actualiteit aan liquiditeitsprognoses met rolling forecast van dertien weken. • 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 leggen. • Met de verlenging van de syndicaatslening (tot medio 2023) en de huidige afsprakenkader met de houders van de cumulatief preferente financieringsaandelen B, dat loopt tot 1 januari 2024, zijn de financieringsfaciliteiten voor de komende jaren zeker gesteld. Additionele focus 2021: • 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 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.	• De solvabiliteit is de laatste jaren stapsgewijs verbeterd door vier opeenvolgende jaren van nettowinst, hetgeen via winstinhoudingen geleid heeft tot een versterkt eigen vermogen. De balans is verder geoptimaliseerd door het geïnvesteerd vermogen terug te brengen en de opbrengsten aan te wenden voor schuldreductie. • De negatieve impact op de solvabiliteit van de balansverlenging van grofweg € 80 mln als gevolg van de introductie van IFRS 16 Leases is hiermee ruimschoots gecompenseerd. • Voorts blijft de focus op stringent werkkapitaalbeheer. De gemiddelde debiteurentermijnen en het debiteurenrisico blijven laag en het onderhanden werk blijft op een goed niveau. • Door een meer conservatieve benadering bij het bepalen 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. • 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 garantieverschaffers en kredietverzekeraars in te dammen.

Financiële risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Beschikbaarheid bankgaranties	M	↑	Wanneer bankgarantiefaciliteiten opgezegd worden, kan een situatie ontstaan waarin Heijmans geen toegang meer heeft tot nieuwe bankgaranties, waarmee mogelijkerwijs niet voldaan kan worden aan de contractuele eisen bij projectinschrijvingen. Een (te negatieve) wijziging van de condities kan leiden tot stringentere voorwaarden die leiden tot een competitief nadeel.	• 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 garantieverschaffers. • Voor nieuw uit te geven garanties heeft Heijmans de beschikking over meerdere bankgarantiefaciliteiten. • De headroom (ultimo 2020 op een zeer comfortabel niveau van ongeveer 60%) 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, garantieverschaffers goed informeren over de financiële stand van zaken en het belang van het huidige obligo.
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.	• Standaard vooraf een toets van de kredietwaardigheid 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. • De laatste jaren heeft Heijmans een selectiever aannamebeleid doorgevoerd binnen Infra en Bouw & Techniek. Dat houdt onder meer in dat ingeschreven wordt op werken die beter aansluiten bij de kerncompetenties en verhoudingsgewijs minder wordt ingezet op grote, integrale werken. Als gevolg hiervan is het aantal werken dat uitgevoerd wordt in combinaties verhoudingsgewijs afgenomen.

Juridische en compliance risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Nieuwe businessmodellen leiden tot nieuwe samenwerkings-vormen 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.	• 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. • Volgens een door Risk Office opgesteld model worden directies, Juridische Zaken, Contractmanagement, de afdeling Verzekeringen en Procurement tijdig betrokken bij het aangaan van samenwerkingen. • Een samenwerking beoogt het 1+1=3-effect. Dat betekent dat wij in de contractering en het contract management aandacht moeten hebben voor de rollen van partijen en hun sterke en minder sterke punten. • 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. • In 2020 is binnen de tenderboardprocedure en projectcategorisering specifiek aandacht voor nieuwe businessmodellen, innovatie en nieuwe competentiegebieden. Additionele focus 2021: • In 2019 en 2020 is de kennis van bijvoorbeeld ICT- en IP-recht, Circulair Bouwen en de energietransitie verdiept en verbreed. De ontwikkelingen volgen elkaar snel op zodat dit ook de komende jaren opvolging zal krijgen

Juridische en compliance risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Nieuwe businessmodellen en maatschappelijke ontwikkelingen bijv. m.b.t. duurzaamheid 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	=	Door gebrek aan kennis en betrokkenheid kunnen afspraken worden gemaakt (of juist niet gemaakt) die het belang van Heijmans niet dienen. 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. Onvoldoende juridische kennis kan remmend werken op de innovatieve kracht van de bedrijfsstromen.	• 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 bedrijfsoverstijgend 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. • De IE-rechten worden centraal geadministreerd. De administratie is actueel en er wordt adequaat gereageerd op eventuele inbreuken. De procedure m.b.t. de Heijmans One is hiervan een goed voorbeeld. • 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 standaard verklaringen 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 risicomanagement • Awareness én gedragsverandering voor de gehele organisatie. Additionele focus 2021: • Verdere kennisverdieping. Juristen zijn aanspreekpunt voor heel Heijmans. In nauwe samenspraak 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). • Werken in multidisciplinaire teams zodat een ontwikkeling vanuit verschillende invalshoeken wordt benaderd.
(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.	• In de tenderfase wordt m.n. voor grotere, complexere projecten een intensieve contractassessment (volgens een vast format) uitgevoerd. • Deze worden door het Tenderteam 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. Additionele focus 2021: • Rol Contract Management in uitvoeringsfase blijvend versterken. • Intensiveren verzekeringstechnische beoordeling bij tenders.

Juridische en compliance risico's	Impact	Risico	Trend	Beheersmaatregelen
Naleving van de Europese algemene verordening gegevens-bescherming (AVG)	M	↑	Vanaf 25 mei 2018 moet de bedrijfsvoering in overeenstemming zijn met de AVG. Handelingen in strijd met de AVG kunnen tot hoge boetes leiden.	• 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 verwerkersovereenkomst wordt waar nodig 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 nieuwe medewerkers dienen e-learning Cyber-security en Privacy te voltooien. De E-learnings worden herhaald voor bestaande medewerkers. Additionele focus 2021: • Blijvende focus op de interne bewustwording via verschillende middelen zoals opleiding, introductie en intranetberichten. • AVG-jaarplan. • Aanvullende training voor AVG-Privacy verantwoordelijken.
Heijmans houdt zich niet aan wet- en (interne) regelgeving.	H	=	Het niet naleven van wet- en interne regelgeving kan Heijmans materiële en immateriële schade toebrengen.	• Monitoring en controlemechanismen zijn ingebed in operationele processen. • Alle werknemers zijn gebonden aan de Heijmans Gedragscode. De herziene Gedragscode wordt begin 2021 gepubliceerd met daarbij een bewustwordings-campagne. • 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 daar wordt op geanticipeerd. • Voor specifieke onderwerpen zijn er op semi-permanente basis programma's ter ondersteuning van adequate opvolging. • Doorleggen in de supply chain van wetgeving en maatregelen op het gebied van onderaanneming (onder andere WAS, WAV en AVG) • Blijvend waarborgen en auditeren compliance op HR-gerelateerde risico's vanuit de Wet Aanpak Schijnconstructies (WAS), Wet Keten- aansprakelijkheid (WKA), regelgeving ZZP-ers, arbeidsvreemdelingen en bescherming persoonsgegevens Additionele focus 2021: • Alert blijven op cultuur en gedrag ten aanzien van wet- en regelgeving. • Onderhouden van juridische kennis gerelateerd aan de verdienmodellen die voortkomen uit de energietransitie (o.a. Warmtewet). • Bewustwording campagne integriteit en gedrag. • Impact Wetgeving op gebied van gezondheid en milieu 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 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2020 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. per 31 december 2020 en van het resultaat en de kasstromen over 2020 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. per 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2020;
- de volgende overzichten over 2020: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht 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 2020;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020;
- 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	€ 13 miljoen (2019: € 11,5 miljoen)
Toegepaste benchmark	0,75% van de omzet voor het boekjaar
Nadere toelichting	Op basis van onze professionele oordeelsvorming beoordelen we een op activiteiten gebaseerde benchmark als de meest geschikte basis om de materialiteit op te bepalen. Gezien de huidige marktomstandigheden beschouwen we de omzet als stabiele en passende basis, ook vanwege het inzicht dat het geeft in de omvang en prestaties van de onderneming. Het toegepaste percentage van de omzet ligt in het midden van de geaccepteerde bandbreedte. Dit is in overeenstemming met vorig jaar.

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 € 650.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

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 nagenoeg de 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.

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, overig management (waaronder juridische zaken, compliance officer en segment directeuren) en de raad van commissarissen. Samen met onze forensische

specialisten is in het kader van de jaarrekeningcontrole een workshop georganiseerd in aanwezigheid van sleutelfunctionarissen. Dit ter bevordering van het bewustzijn en om de dialoog te faciliteren over de potentiele frauderisico's en getroffen maatregelen. 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.

In het proces van identificatie van frauderisico's hebben wij overwogen of de Covid-19 pandemie tot specifieke frauderisicofactoren leidt doordat vanwege werken op afstand de interne beheersing mogelijk minder effectief is alsook het cybersecurity risico is toegenomen.

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten in het kader van onze controleaanpak, 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 kennisnemen van rapporten van de compliance officer en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen.
We 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 we schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

Continuïteitsveronderstelling

Wij hebben werkzaamheden verricht om de risico's met betrekking tot continuïteit te identificeren en in te schatten en om vast te stellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Het bestuur heeft een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de onderneming om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor tenminste de komende 12 maanden. Wij hebben deze beoordeling met het bestuur besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd.

Wij overwegen op basis van de verkregen controle-informatie of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen.

Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

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.

In vergelijking met voorgaand jaar, hebben wij geen wijzigingen aangebracht in de aard van de kernpunten van onze controle.

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 bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Verantwoording projectresultaten en waardering onderhanden werken (zie noot 6.16 en 6.29)	
Risico	De waardering en resultaatneming van onderhanden werken wordt in belangrijke mate beïnvloed door subjectieve elementen zoals de schatting van nog te maken kosten, verwachte meer- en minderopbrengsten, 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 resultaatverantwoording, de waardering van meerwerk en (mogelijke) claims alsmede de volledigheid van de aan de projecten gerelateerde verplichtingen en voorzieningen vereist significante schattingen van het bestuur wat zorgt voor complexiteit en inherente onzekerheid. Daarnaast vergroten de impact van de Covid-19 pandemie en de stikstofproblematiek de onzekerheid van geschatte resultaten, waarvan de mogelijke impact per segment en per project kan verschillen. Gezien de schattingsonzekerheid is het risico significant voor onze controle.
Onze controleaanpak	Wij hebben een kritische beoordeling en controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot projectbeheersing en redelijkheid van de gemaakte 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 en een aantal projecten ter plaatse bezocht. Wij hebben de schattingen met diverse functionarissen besproken en de onderbouwing gecontroleerd, waarbij tevens de uitkomsten van eerdere schattingen zijn beoordeeld. Ten slotte hebben wij de toelichting inzake de onderhanden werken en daaraan gerelateerde schattingen geëvalueerd. 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 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 in Nederland en andere externe en/of interne subjectieve elementen. De gronden komen in het algemeen pas na een lange(re) periode tot ontwikkeling, mede beïnvloed door (beleids-)wijzigingen binnen provincies en gemeenten op het gebied van ruimtelijke ordening en is daarmee inherent onzeker. De onderneming toetst de waardering op eventuele bijzondere waardeverminderingen. Deze toetsing is significant voor onze controle, gezien de aard van de activiteiten, de complexiteit van het schattingsproces, de gehanteerde veronderstellingen bij deze schatting en de mate van subjectiviteit hierin. De mogelijke impact van de Covid-19 pandemie op de woningmarkt en de stikstofproblematiek op de realisatie vergroten de onzekerheid van de netto-realiseerbare waarde. Deze 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.

Waardering strategische grondposities en gronden in exploitatie (zie noot 6.15)	
Onze controleaanpak	Wij hebben een kritische beoordeling en controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de redelijkheid van de gehanteerde schattingen en daarbij eigen waarderingsspecialisten ingezet. Wij hebben vooral 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 detailwerkzaamheden. 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. De mogelijke impact van de Covid-19 pandemie en de stikstofproblematiek vergroten de onzekerheid van geschatte resultaten. Gezien de schattingsonzekerheid is dit risico significant voor onze controle.
Onze controleaanpak	Wij hebben controlewerkzaamheden verricht met betrekking tot de redelijkheid van 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 2021 en de hierin opgenomen meerjarenprognose. Ook is de realisatie van het Businessplan 2020 beoordeeld, omdat dit een indicatie geeft van de kwaliteit van de schattingen. Bij de uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij eigen belastingdeskundigen ingeschakeld, mede bij de bepaling van de impact en toepasselijkheid van wijzigingen in de belastingwetgeving. Tevens hebben wij getoetst of de toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de onzekerheid en 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.

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 wat zorgt voor complexiteit en inherente onzekerheid. De mogelijke impact van de Covid-19 pandemie en de stikstofproblematiek vergroten de onzekerheid van geschatte resultaten en kasstromen. De goodwill ten aanzien van de bedrijfsonderdelen Bouw & Techniek en Infra zijn vanwege de omvang het meest significant. De toetsing is significant voor onze controle, gezien de complexiteit en schattingsonzekerheid, 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 een kritische beoordeling verricht op de verwachte resultaten en kasstromen, zoals opgenomen in het door het bestuur opgestelde Businessplan 2021 en de hierin opgenomen meerjarenprognose. Ook is de realisatie van het Businessplan 2020 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. Het aanmerken van Bouw & Techniek (voorheen Utiliteit en Woningbouw) als één kasstroomgenererende eenheid ten behoeve van de goodwill impairmenttoets is door ons getoetst aan de daarvoor geldende criteria. 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.

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
- Het bezoldigingsverslag
- Andere informatie zoals vermeld in de inhoudsopgave, namelijk het verslag van de raad van commissarissen 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 artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 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 bezoldigingsverslag in overeenstemming met artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 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 geleverd 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.

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 fouten of fraude 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 informatieve 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 verstrekte 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, 19 februari 2021

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 2020 beoordeeld. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze beoordeling hebben wij geen reden om te veronderstellen 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 2020;

in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards (optie Core) van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de sectie Rapportagecriteria.

De duurzaamheidsinformatie bestaat uit de hoofdstukken:

2. Profiel
3. Het bestuur
6. Sectorontwikkelingen en trends
7. In gesprek met stakeholders
8. Materiële onderwerpen
9. Waardecreatiemodel
10. Strategie
11. Jaaroverzicht per bedrijfsstroom
13. SDG's

14.3 Gedrag en integriteit

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 'Verslaggevingssystematiek' 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, 19 februari 2021

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 principe 3.4 Nederlandse Corporate Governance Code, wordt een toelichting gegeven op uitvoering van het bezoldigingsbeleid raad van bestuur (RvB) en het bezoldigingsbeleid raad van commissarissen (RvC) zoals vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (hierna: AVA) op 15 april 2020 en van toepassing in dat jaar. Het bezoldigingsbeleid van zowel RvB als RvC, is gepubliceerd op de website van de onderneming en wordt hierna kort toegelicht.

De opbouw van dit verslag is als volgt:

1. Uitgangspunten bezoldigingsbeleid RvB en RvC
2. Hoofdlijnen bezoldigingsbeleid RvB
3. Implementatie bezoldigingsbeleid RvB in 2020
4. Hoofdlijnen bezoldigingsbeleid RvC
5. Implementatie bezoldigingsbeleid RvC in 2020
6. Evaluatie bezoldigingsbeleid en voornemens voor 2021
7. Adviserende stem Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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 Verbeteren en Verslimmen van bedrijfsprocessen en op een maatschappelijke verantwoordelijkheid om te Verduurzamen. Daarmee wordt op lange termijn waarde gecreëerd 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 de strategie te bepalen en tot uitvoering te brengen moet Heijmans in staat zijn om deskundige bestuurders en commissarissen van een 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. Hoofdlijnen bezoldigingsbeleid RvB Heijmans N.V.

2.1 Beloningsniveau

Heijmans biedt leden van de RvB een beloningspakket dat evenwichtig en fair is, zowel van vanuit intern perspectief, in de zin dat de beloning de vereiste competenties en verantwoordelijkheden weerspiegelt in verhouding tot de andere functieniveaus, als vanuit extern perspectief, in de zin dat de beloning vergelijkbaar is met wat vergelijkbare bedrijven voor een vergelijkbare bestuursfunctie betalen. De RvC betrekt zowel de in- als externe referentiepunten in de bepaling van het beloningsniveau. Het externe referentiepunt is de benchmark die is uitgevoerd ten behoeve van de formulering van het beleid. Het interne referentiepunt wordt bepaald door het beloningsniveau van in het bijzonder de laag onder de raad van bestuur. Het interne referentiepunt weegt mee in de zin dat er aansluiting wordt gemaakt tussen de doelstellingen voor variabele beloning die gelden voor de leden van de raad van bestuur en leden van de managementlaag eronder.

Bij de formulering van het beloningsbeleid zijn scenario-analyses uitgevoerd en in overweging genomen.

2.2 Beloningspakket

- een jaarsalaris;
- een bijdrage aan de opbouw van een pensioenvoorziening;
- variabele beloning op korte termijn waarmee het behalen van vooraf gestelde prestatiedoelstellingen op jaarbasis worden beloond;
- variabele beloning op lange termijn waarmee het behalen van vooraf gestelde prestatiedoelstellingen over een periode van drie jaar worden beloond;
- de mogelijkheid deel te nemen aan het Bonus Investment Share Matching Plan dat het opbouwen van een aandelenbelang stimuleert en de verbondenheid aan de onderneming onderstreept.

Daarnaast ontvangt elke bestuurder een kostenvergoeding en verzekeringsbijdragen en wordt een leaseauto ter beschikking gesteld.

2.3 Variabele beloning

De variabele beloning op zowel korte als lange termijn wordt uitgekeerd in contanten. De beloning op korte en lange termijn bedraagt elk 50% van het jaarsalaris als vooraf gestelde prestatiedoelstellingen in het betreffende jaar volledig zijn gehaald. Als de doelstellingen worden overtroffen kan de uitkering oplopen tot maximaal 75%. Blijven de prestaties onder een vooraf gesteld minimumniveau, dan is de uitkering nul.

Voorwaarden voor de toekenning van variabele beloning:

- Als de onderneming een nettoverlies lijdt in het jaar waarop de variabele beloning betrekking heeft, dan wordt de onvoorwaardelijke toekenning uitgesteld. Als de onderneming in het daaropvolgende jaar opnieuw een nettoverlies lijdt vervalt het recht op de variabele beloning;
- De RvC heeft bij elke toekenning van variabele beloning het recht op finale toetsing op redelijkheid en billijkheid en kan de toekenning eventueel bijstellen;
- De gehele variabele beloning is onderworpen aan een 'claw back clausule' die erin voorziet dat een toegekende variabele beloning kan worden teruggevorderd als achteraf blijkt dat deze is toegekend op basis van onjuiste gegevens.

2.4 Bonus voor lange termijn participatie in aandelen

Leden van de RvB hebben de vrije keuze deel te nemen aan het Bonus Investment Share Matching Plan, dat erop gericht is bestuurders voor langere termijn te motiveren en te binden aan de onderneming. In het kader van dit plan kunnen zij tot 50% van (het netto equivalent van) de korte termijn variabele beloning die zij in enig jaar ontvangen investeren in (certificaten van) aandelen Heijmans. Mits zij die certificaten drie jaar houden en aan het einde van die periode nog in functie zijn, kent de onderneming voor elk certificaat waarin geïnvesteerd is één bonuscertificaat toe, een zogenoemd matching share. De matching shares zijn na toekenning gedurende twee jaar geblokkeerd.
Zie voor het Bezoldigingsbeleid verder:
www.heijmans.nl/nl/over-heijmans/corporate-governance/codes-statuten-en-reglementen/

3. Implementatie bezoldigingsbeleid RvB in 2020

De Remuneratiecommissie bestond tot 15 april 2020 uit mevrouw P.G. Boumeester, mevrouw M.M. Jonk en de heer R. van Gelder (voorzitter). Vanaf 15 april 2020 bestaat deze Commissie, die sinds genoemde datum is samengevoegd met de Selectie- en benoemingscommissie tot de Remuneratie- en Benoemingscommissie, uit mevrouw M.M. Jonk, voorzitter, en mevrouw J.W.M. Knape-Vosmer. De commissie heeft in 2020 zes keer 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. Gezien de gewijzigde regelgeving is uitgebreid aandacht gegeven aan het bezoldigingsverslag.

Bij de toepassing van het bezoldigingsbeleid RvB in 2020 heeft de Remuneratie- en Benoemingscommissie de wijze beoordeeld waarop de RvB uitvoering heeft gegeven aan de strategische en financiële doelstellingen van de onderneming. Hierbij is uitgebreid stilgestaan bij de uitdagende omstandigheden waaronder dat is gebeurd, met name de uitbraak van Covid-19 en de effecten daarvan op de economie in het algemeen en op de bouwbranche en Heijmans in het bijzonder. Ook de stikstof- en PFAS-problematiek is in aanmerking genomen, die feitelijk buiten de invloedsfeer van de onderneming ligt, maar grote invloed kan hebben.
Bij het bepalen van ambitieuze prestatiedoelen in de eerste weken van 2020 waren de onzekerheden in beeld en was duidelijk dat de gevolgen ernstig en langdurig voelbaar zouden zijn, al waren zij nog niet te overzien. In dat licht heeft de RvC bij de vaststelling van de korte termijn doelstellingen geoordeeld dat de focus van de RvB in 2020 er primair op moet liggen om de onderneming op een zo solide mogelijke wijze te wapenen tegen de (financiële) gevolgen van deze uitbraak. Inmiddels hebben wij moeten vaststellen dat het vermoeden dat Covid-19 ongekende gevolgen zou hebben waarheid is geworden. De RvC heeft deze overwegingen en de exceptionele situatie die is ontstaan bij de beoordeling van zowel de korte als lange termijn doelstellingen over 2020 in aanmerking genomen.
De Remuneratie- en Benoemingscommissie stelt vast dat de onderneming in deze uitdagende omstandigheden sterk gepresteerd heeft, mede dankzij de inzet van alle medewerkers die onder lastige omstandigheden buiten of vrijwel volledig thuis hebben doorgewerkt. De onderneming heeft hen hierin zeer goed gefaciliteerd en ondersteund. Omzet, operationeel resultaat en orderportefeuille zijn op peil gebleven en er is goede voortgang gemaakt in de strategische doelstellingen.

Tijdens de AVA op 15 april 2020 is bij de toelichting op de herbenoeming van de heer A.G.J. Hillen verwezen naar de belangrijkste elementen van zijn overeenkomst met Heijmans. De RvC was voornemens om het vast overeengekomen salaris per de datum van herbenoeming, 15 april 2020, aan te passen naar € 550.000 bruto per jaar, passend in de benchmark. Omdat de financiële gevolgen van de Covid-19-crisis onduidelijk waren op dat moment ontstond een bijzondere omstandigheid. In goed overleg, de heer Hillen kon zich daarin geheel vinden, is toen besloten de salarisverhoging op dat moment niet door te voeren. De RvC heeft daarbij aangegeven in een later stadium te kijken naar een passende oplossing.

Begin 2021 heeft de RvC op basis van de goede resultaten over 2020 geoordeeld dat het gerechtvaardigd is de aanpassing alsnog door te voeren. Derhalve heeft de RvC begin 2021 besloten de aanpassing alsnog per april 2021 door te voeren en de oorspronkelijke verhoging om te slaan over de resterende duur van de benoemingstermijn van drie jaar.

3.1 Tabel met overzicht beloning naar component

De in 2019 en 2020 uitgekeerde bruto vaste en variabele beloning en de uit te keren bedragen in 2021 aan de leden van de raad van bestuur, zijn als volgt:

	Bruto vaste beloning			Variabele beloning			Totaal vaste en variabele beloning		
in €	In 2021 uit te keren	In 2020 uitgekeerd	In 2019 uitgekeerd	In 2021 uit te keren	In 2020 uitgekeerd	In 2019 uitgekeerd	In 2021 uit te keren	In 2020 uitgekeerd	In 2019 uitgekeerd
A.G.J. Hillen	550.000	500.000	500.000	606.534	498.461	437.500	1.156.534	998.461	937.500
J.G. Janssen	123.958	425.000	425.000	515.554	423.692	212.500	639.512	848.692	637.500
	673.958	**925.000**	**925.000**	**1.122.088**	**922.153**	**650.000**	**1.796.046**	**1.847.153**	**1.575.000**

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	Pensioenlast	Onkosten-vergoedingen inclusief autokosten, sociale lasten en lasten share matching plan	Totaal	verhouding vast / variabel in %
A.G.J. Hillen*	**2020**	500.000	325.284	281.250	203.086	109.115	1.418.735	57 / 43
	2019	500.000	242.211	256.250	202.052	79.117	1.279.630	61 / 39
J.G. Janssen**	**2020**	425.000	276.491	26.563	88.000	41.717	857.771	65 / 35
	2019	425.000	205.879	217.813	88.000	70.037	1.006.729	58 / 42
Totaal	**2020**	925.000	601.775	307.813	291.086	150.832	2.276.506	
	2019	925.000	448.090	474.063	290.052	149.154	2.286.359	

* voorzitter van de RvB met ingang van 1 december 2016 en lid van de RvB met ingang van 18 april 2012
**lid van de raad van bestuur met ingang van 30 oktober 2017

Voor een nadere toelichting op bovenstaande tabel wordt verwezen naar 6.28 jaarrekening Heijmans 2020.

3.2 Vaste beloning

Het vast overeengekomen jaarsalaris van de beide bestuurders is in 2020 ongewijzigd gebleven ten opzichte van het jaar daarvoor.

De opbouw van ouderdoms-, nabestaanden- en wezenpensioen van de heer A.G.J. Hillen is conform de voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling van het bedrijfstakpensioenfonds, waarbij pensioen wordt opgebouwd over de bruto vaste beloning tot € 62.520 ingaand op 67-jarige leeftijd Over het salarisdeel hoger dan dit bedrag en tot € 110.111 neemt dit lid van de RvB deel aan een beschikbare premieregeling. De heer Hillen ontvangt tevens een compensatie voor het vervallen van het excedent-vroegpensioen en de pensioenopbouw over het salarisgedeelte dat uitstijgt boven € 110.111. 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.

De onkostenkostenvergoeding, inclusief autokosten, sociale lasten en lasten Share Matching plan, wordt verantwoord in de tabel onder paragraaf 3.1. Voor de nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de jaarrekening 2020, onder Verbonden partijen.

3.3 Variabele beloning

De variabele beloning erkent het behalen van vooraf gestelde prestatiedoelstellingen over het jaar waarop het verslag betrekking heeft dan wel over een periode van drie jaar. Voor zowel korte als lange termijn is toekenning voor de helft afhankelijk van kwantitatieve financiële doelstellingen die essentieel zijn voor de uitvoering van de strategie en voor de helft van kwalitatieve doelstellingen die de voortgang in de uitvoering van de strategie reflecteren.
De RvC stelt aan het begin van elk jaar een minimum-, target- en maximum-niveau voor de verschillende doelstellingen vast. Voor 2020 geldt dat de doelstellingen zijn opgesteld voordat het bezoldigingsbeleid conform SRD II

door de AVA is vastgesteld. Voor de doelstellingen 2020 zijn, in afwijking van het daarna vastgestelde beleid, vier scoreniveaus vastgesteld in plaats van drie niveaus zoals genoemd in het beleid. Na afloop van het jaar respectievelijk na afloop van de drie-jaars periode wordt beoordeeld in hoeverre die doelen behaald zijn en welke bedrag op grond daarvan wordt toegekend.
Van de financiële prestatiemaatstaven kiest de RvC de op dat moment meest relevante maatstaven uit een lijst van vier die in het beloningsbeleid is opgenomen. De niveaus worden in harde bedragen of percentages bepaald. De kwalitatieve maatstaven worden afgeleid van de strategische ambitie tot verbeteren, verslimmen en verduurzamen en worden in overleg met de RvB bepaald, waarbij de RvC het ambitieniveau van de voortgang aangeeft en wat zij als minimum en maximum hanteert.

3.3.1 Korte termijn variabele beloning (jaarbeloning)
Voor het jaar 2020 heeft de RvC de onderliggende EBITDA en de gemiddelde nettoschuld als meest relevante financiële doelstellingen op korte termijn gekozen. De targetniveaus zijn in bijgaande tabel opgenomen waarbij blijkt dat EBITDA ruim, tussen at target en hoog, gerealiseerd is en gemiddelde nettoschuld maximaal is gerealiseerd, wat per saldo resulteert in een pay out op de financiële doelstellingen van 33,85%.
De kwalitatieve doelstellingen op korte termijn zijn gericht op de uitvoering van de strategie Verbeteren, Verslimmen, Verduurzamen met tegelijk de noodzaak om zo goed mogelijk het hoofd te bieden aan de gevolgen voor de onderneming van de Covid-19 uitbraak, in het bijzonder gevolgen voor o.a. de orderportefeuille, omzet, werkkapitaal, financiering en personeelsbestand.

De RvC heeft de doelstelling als volgt beoordeeld. De RvB heeft de Covid-19 crisis gemanaged door onder meer dagelijkse crisisteam meetings en grondige interne communicatie. Regelmatige berichten, videoboodschappen en attenties hebben geholpen om de motivatie en betrokkenheid van medewerkers hoog te houden. Protocollen voor veilig werken in de Covid-19 omstandigheden zijn snel opgesteld en geïmplementeerd. De overgang naar virtueel werken verliep geruisloos. Verder is een wekelijkse monitoring met betrekking tot Covid-gerelateerde kosten ingesteld en zijn leading indicators ontwikkeld. Extra monitoring op werkkapitaal heeft zijn vruchten afgeworpen en de cash positie is verder gestegen. Er is een sociaal plan afgesloten ter voorbereiding op eventuele reorganisaties. De orderportefeuille is op een goed niveau gebleven waardoor de vooruitzichten voor 2021 goed zijn. De omzet is in alle bedrijfsstromen gestegen. Met het oog op de onzekere financiële markten is de kredietfaciliteit met een jaar verlengd tegen gelijke condities. Verder is een actieve dialoog met de overheid aangegaan om ervoor te zorgen dat bouw- en infra-activiteiten niet stilvallen. Ten slotte stelt de RvC vast dat de strategie van Verbeteren, Verslimmen, Verduurzamen verder is geïmplementeerd.
In het licht van de vooraf geïndiceerde prestatieniveaus en de uitdagende omstandigheden waarin die in 2020 gerealiseerd moesten worden beoordeelt de RvC de prestaties als boven de gestelde ambitie, wat heeft geresulteerd in een pay out van 31,3% van het vaste jaarsalaris.

De geleverde financiële en kwalitatieve prestaties resulteren in een totaal pay out percentage van 65,15% van het jaarsalaris.

Doelstelling korte termijn	Weging	Minimum	At target	Hoog	Maximum	Realisatie	Pay out% van het vast overeengekomen jaarsalaris
Onderliggende EBITDA	25%	-8%	€ 76 mln.	+14%	+32%	€ 85 mln.	15,1%
Gemiddelde netto schuld	25%	+13%	€ 69 mln.	-16%	-38%	€ 16 mln.	18,75%
Kwalitatief (oordeel RvC)	50%	Redelijke voortgang	Conform ambitie	Boven ambitie	Ruim boven ambitie	Boven ambitie	31,3%
Totaal	**100%**						**65,15%**

Noot: Indien de score uitkomt tussen de verschillende niveaus wordt de beloning lineair berekend. Onderliggende EBITDA is inclusief IFRS 16. Nettoschuld is het gemiddelde van over 4 meetpunten per einde kwartaal en eveneens inclusief IFRS 16 en excl. impact 30 dgn. betaaltermijn MKB. Pay out % is uitgedrukt percentage van target, dus bij volledig behalen doelstelling ('at target') = 100% wat recht geeft op toekenning van 50% van het salaris.

3.3.2 Lange termijn variabele beloning (drie jaars beloning)

Toekenning 2018-2020
De doelstellingen voor de lange termijn variabele beloning over de periode 2018-2020 zijn na afloop van genoemde periode beoordeeld.

De financiële doelstellingen voor 2020 in de hiervoor genoemde driejaarsperiode waren: het behalen van:
- een onderliggend bedrijfsresultaat (EBIT) van ten minste 3% bij een omzet van > € 1,6 miljard;
- een solvabiliteit van meer dan 30%, exclusief de effecten van IFRS 16 Leases.

Beide doelstellingen zijn at target gerealiseerd wat per saldo resulteert in een pay out op beide doelstellingen van 12,5%, derhalve 25% totaal op de financiële doelstellingen.

Voor de toekenning op kwalitatieve doelstellingen over de driejaarsperiode zijn drie aspecten maatgevend geweest:
- Stabiele ontwikkeling van het bedrijf met een gestage groei van omzet en nettoresultaat;.
- Goede uitvoering van de strategie Verbeteren Verslimmen & Verduurzamen;
- Een positie op de arbeidsmarkt als aantrekkelijke werkgever met toenemende werknemerstevredenheid.

De RvC stelt vast dat de doelstellingen boven ambitie zijn gerealiseerd. Heijmans is een stabiel bedrijf geworden met een gestage en voorspelbare groei in omzet en resultaat in de afgelopen drie jaren. De strategie van Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen is volledig ingebed in de dagelijkse praktijk en is ook extern gecommuniceerd, inclusief lange termijn targets. Ook in de jaarlijkse targetsetting van het senior management zijn de strategische doelstellingen volledig meegenomen. De medewerkerstevredenheid is bij de laatste meting (2019) op vrijwel alle fronten gestegen. Heijmans kan nog steeds voldoende mensen binnenhalen met de juiste competenties in deze competitieve markt en het verloop is relatief laag en dalend (4,6%).
Bovenstaande resulteert per saldo in een pay out op de kwalitatieve doelstellingen van 31,1% van het vaste jaarsalaris.

Doelstelling lange termijn	Weging	Minimum	At target	Hoog	Maximum	Realisatie	Pay out%
Onderliggende EBIT-marge	25%	n.v.t.	3% van de omzet	n.v.t.	n.v.t.	3%	12,5%
Solvabiliteit	25%	n.v.t.	30%	n.v.t.	n.v.t.	30%*	12,5%
Kwalitatief (oordeel RvC)	50%	Redelijke voortgang	Conform ambitie	Boven ambitie	Ver boven ambitie	Hoog	31,3%
Totaal	**100%**						**56,3%**

* Solvabiliteit excl. de effecten van IFRS 16 Leases

Ter toelichting op bovenstaande tabel geldt het volgende. De genoemde doelstellingen zijn opgesteld voordat het bezoldigingsbeleid conform SRD II door de AVA is vastgesteld. Per doelstelling is het at target-niveau vastgesteld, de mate waarin deze meer of minder worden behaald wordt discretionair door de RvC bepaald. Deze methodiek betekent geen wijziging in de opbouw van de lange termijn variabele beloning: deze kan maximaal 75% van het vast overeengekomen salaris bedragen en de onderlinge verdeling tussen financiële en kwalitatieve doelstellingen blijft 50/50%.

3.4 Bonus Investment Share Matching Plan

De leden van de RvB worden in het kader van het bonus investment 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 de deelnemer op dat moment nog in functies is, na drie jaar toegekend. De leden van de RvB nemen vanaf hun aantreden deel aan dit plan en hebben daarin in 2018 respectievelijk 2019 voor het eerst geïnvesteerd.

Datum investering	Aantal gekochte certificaten A.G.J. Hillen	Aantal gekochte certificaten J.G. Janssen	Datum matching
April 2018	5.000	n.v.t.	April 2021
April 2019	7.500	5.000	April 2022
April 2020	13.000	8.700	April 2023

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 2020 niet over matching shares waarop nog een blokkeringsperiode van toepassing is.

3.5 Beloningsverhoudingen en resultatenontwikkeling

In onderstaande tabel zijn de gegevens conform art. 2:135b lid 3 sub e BW weergegeven.

Vaste en variabele beloningen

In €			2020	2019	2018	2017	2016
		Onderliggende EBITDA (incl. IFRS 16)	**€ 85 mln**	**€ 78 mln**			
		Onderliggende EBITDA (excl IFRS 16)		€ 54 mln	**€ 43 mln**	**€ 30 mln**	**€ -46 mln**
	a	**Gemiddelde beloning medewerkers**	**58.035**	**56.823**	**52.797**	**52.553**	**52.421**
	b	**Gemiddelde vaste beloning leden RvB**	**462.500**	**462.500**	**462.500**	**462.500**	**451.907**
A.G.J. Hillen	1	Bruto vaste beloning	500.000	500.000	500.000	500.000	414.470
	2	Korte termijn variabele beloning	325.284	242.211	250.000	345.868	
	3	Lange termijn variabele beloning	281.250	256.250	437.500	-102.050	-95.780
	4	Beëindigingsvergoeding					
	5	Pensioenlast	203.086	202.052	201.141	200.273	116.917
	6	Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan	109.115	79.117	57.252	43.483	45.048
		Totaal	1.418.735	1.279.630	1.445.893	987.574	480.655
J.G. Janssen	1	Bruto vaste beloning	425.000	425.000	425.000	74.053	
	2	Korte termijn variabele beloning	276.491	205.879	212.500		
	3	Lange termijn variabele beloning	26.563	217.813	212.500		
	4	Beëindigingsvergoeding					
	5	Pensioenlast	88.000	88.000	88.000	14.867	
	6	Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan	41.717	70.037	48.801	9.059	
		Totaal	857.771	1.006.729	986.801	97.979	0
L.J.T. van der Els	1	Bruto vaste beloning				115.954	496.906
	2	Korte termijn variabele beloning					-98.753
	3	Lange termijn variabele beloning					-246.882
	4	Beëindigingsvergoeding					
	5	Pensioenlast				28.671	102.160
	6	Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan				14.892	47.123
		Totaal	0	0	0	159.517	300.554
M.C. van den Biggelaar	1	Bruto vaste beloning				68.209	406.907
	2	Korte termijn variabele beloning					-79.132
	3	Lange termijn variabele beloning					-197.831
	4	Beëindigingsvergoeding					
	5	Pensioenlast				11.870	73.059
	6	Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan				9.372	53.512
		Totaal	0	0	0	89.451	256.515
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	0	1.027.171	576.967
Totaal	1	Bruto vaste beloning	925.000	925.000	925.000	1.089.625	1.705.186
	2	Korte termijn variabele beloning	601.775	448.090	462.500	594.425	-177.885
	3	Lange termijn variabele beloning	307.813	474.063	650.000	-166.534	-476.009
	4	Beëindigingsvergoeding	0	0	0	404.563	0
	5	Pensioenlast	291.086	290.052	289.141	328.503	377.271
	6	Onkostenvergoedingen incl. autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan	150.832	149.154	106.053	111.110	186.128
		Totaal	2.276.506	2.286.359	2.432.694	2.361.692	1.614.691

a. 2016 door middel van intrapolatie bepaald
1. Vast overeen gekomen jaarsalaris
2. Korte termijn variabele jaarbeloning conform bezoldigingsbeleid zoals beschreven in paragraaf 1 van dit verslag.
3. Lange termijn variabele 3-jaars beloning conform bezoldigingsbeleid zoals beschreven in paragraaf 1 van dit verslag.
5. Voor een toelichting op pensioenlasten wordt verwezen naar paragraaf 3.2 van dit verslag.
6. Voor een toelichting op het Share Matching Plan wordt verwezen naar paragraaf 3.4 van dit verslag.

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 vakantietoeslag met als peildatum 30 november 2020. 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. De gemiddelde vaste beloning van de leden van de RvB bedraagt op de peildatum € 462.500 (2019: € 462.500) tegen een gemiddelde vaste beloning van € 58.034 (2019: € 56.823) van de referentiegroep. De pay ratio kan op basis van het voorgaande worden uitgedrukt als 1 staat tot 8 (2019: 1 staat tot 8).

De Remuneratiecommissie neemt de beloningsverhoudingen in aanmerking bij voorstellen die zij aan de RvC doet ten aanzien van de individuele beloningen van de leden van de RvB.

4. Hoofdlijnen bezoldigingsbeleid RvC Heijmans N.V.

Het bezoldigingsbeleid RvC zoals dat gold in het boekjaar 2020 is vastgesteld door de AVA op 15 april 2020. Het beleid 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 15 april 2020 vastgestelde bezoldigingsbeleid gelden met ingang van 2020 de volgende bedragen:

	Per jaar in Euro
Voorzitter RvC	61.560
Vice voorzitter RvC	46.170
Lid RvC	41.040
Voorzitter Audit- en Riskcommissie	8.208
Lid Audit- en Riskcommissie	6.156
Voorzitter Remuneratie-, Selectie- en benoemingscommissie	7.182
Lid Remuneratie-, Selectie- en benoemingscommissie	5.130

Deze vergoedingen worden jaarlijks per 1 januari aangepast op basis van het CBS consumentenprijsindexcijfer alle bestedingen.
Zie voor het Bezoldigingsbeleid RvC verder: www.heijmans.nl/nl/over-heijmans/corporate-governance/codes-statuten-en-reglementen/

5. Implementatie bezoldigingsbeleid RvC 2020

De leden van de RvC hebben in het boekjaar 2020 een honorering ontvangen conform het beleid zoals beschrijven onder punt 4 van dit verslag. De taakverdeling was in 2020 als volgt:

- De heer Sj.S. Vollebregt, voorzitter
- De heer R. Icke, vice-voorzitter RvC en voorzitter Audit- en Riskcommissie
- De heer R. van Gelder, afgetreden per 15 april 2020, tot die datum: lid RvC, voorzitter Remuneratiecommissie, lid Selectie- en benoemingscommissie, lid Audit- en Riskcommissie.
- Mevrouw P.G. Boumeester afgetreden per 15 april 2020, tot die datum: lid RvC, voorzitter Selectie- en benoemingscommissie, lid Remuneratiecommissie.
- Mevrouw M.M. Jonk, lid RvC en lid Audit- en Riskcommissie. Tot 15 april 2020 lid Remuneratiecommissie en lid Selectie- en benoemingscommissie. Vanaf 15 april 2020 voorzitter gecombineerde Remuneratie- Selectie- en Benoemingscommissie.
- Mevrouw J.W.M. Knape-Vosmer, benoemd per 15 april 2020 en per die datum: lid RvC, lid gecombineerde Remuneratie- Selectie- en Benoemingscommissie.
- De heer G.A. Witzel, benoemd per 15 april 2020 en per die datum: lid RvC, lid Audit- en Riskcommissie.

Over de jaren 2015 tot en met 2020 zijn aan de leden van de RvC de volgende bedragen toegekend:

Over 2016 tot en met 2020 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

	in €	2020	2019	2018	2017	2016
1	Sj.S. Vollebregt – voorzitter	60.000	60.000	60.000	47.723	43.973
2	Drs. P.G. Boumeester	14.064	46.750	46.000	37.723	37.723
3	Ing. R. van Gelder BA	15.860	52.750	52.000	42.723	42.723
4	R. Icke RA	54.378	53.000	53.000	37.723	37.723
5	Mr. M.M. Jonk	54.078	49.000	3.333		
6	Drs. S. van Keulen		13.500	54.000	42.723	42.723
7	J.W.M. Knape-Vosmer MBA	45.571				
8	A.A. Olijslager					13.390
9	G.A. Witzel	33.630				
	Totaal	**277.581**	**275.000**	**268.333**	**208.615**	**218.255**

1 Commissaris met ingang van 15 april 2015, voorzitter met ingang van 13 april 2016
2 Commissaris van 28 april 2010 tot 15 april 2020
3 Commissaris van 1 juli 2010 tot 15 april 2020
4 Commissaris met ingang van 9 april 2008
5 Commissaris met ingang van 6 december 2018
6 Commissaris van 18 april 2007 tot 10 april 2019
7 Commissaris met ingang van 15 april 2020
8 Commissaris van 18 april 2007 tot en met 13 april 2016
9 Commissaris met ingang van 15 april 2020

6. Evaluatie bezoldigingsbeleid en voornemens voor 2021

De Remuneratie- Selectie- en Benoemingscommissie heeft het in april 2020 door de AVA goedgekeurde bezoldigingsbeleid voor RvB en RvC geëvalueerd en de werking ervan effectief en evenwichtig bevonden. De RvC heeft het advies overgenomen om het beleid in 2021 ongewijzigd te laten. Conform artikel 2:135a BW zal uiterlijk op de AVA van 2024 een nieuw beleid ter goedkeuring worden voorgelegd.

De commissie heeft ook het niveau van de beloning van de RvB geëvalueerd. De beloning van de RvC wordt conform beleid aangepast op basis van het CBS consumentenprijsindexcijfer alle bestedingen.

De Remuneratie-, Selectie- en Benoemingscommissie heeft binnen de keuzes die het bezoldigingsbeleid voor de RvB biedt, prestatiecriteria bepaald voor de variabele beloning. Financiële doelstellingen voor de korte termijn worden in 2021 gesteld voor onderliggende EBITDA en gemiddelde netto schuld. De kwalitatieve prestaties op korte termijn worden bepaald op basis van een aantal specifieke doelstellingen die betrekking hebben op de strategie Verbeteren Verslimmen en Verduurzamen. De financiële doelstelling over de periode 2021-2023 betreft EPS.

De kwalitatieve prestaties op lange termijn worden beoordeeld naar de mate waarin een aantal aan de strategie gelieerde bold statements worden gerealiseerd. De prestatieniveaus die de RvC voor elk van deze doelstellingen bepaald heeft worden als concurrentiegevoelig beschouwd en zullen achteraf bij onvoorwaardelijke toekenning worden verantwoord.

7. Adviserende stem Algemene vergadering van Aandeelhouders verslag vorig boekjaar

Het bezoldigingsverslag 2019 is op 15 april 2020 conform het bepaalde in artikel 2:135b BW ter adviserende stemming voorgelegd aan de AVA met het voorstel het bezoldigingsverslag 2019 goed te keuren. De AVA heeft het bezoldigingsverslag 2019 vervolgens goedgekeurd met 91,1%. Conform art. 135b lid 2 BW heeft de vennootschap deze uitslag bij de vervaardiging van het onderhavige bezoldigingsverslag in beschouwing genomen in die zin dat zij uit de uitslag heeft afgeleid dat het verslag voldoet en dat zij heeft vastgesteld dat er naar aanleiding van het bezoldigingsverslag tijdens de AVA geen vragen zijn gesteld of opmerkingen zijn gemaakt.

Rosmalen, 19 februari 2021

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 2020 is voor een nominaal bedrag van € 6.580.041 gewone aandelen in administratie genomen, waartegenover 21.933.470 certificaten aan toonder à € 0,30 nominaal zijn uitgegeven.

Aantal bestuursvergaderingen en belangrijkste onderwerpen

Gedurende het verslagjaar heeft het bestuur van Stichting AK drie keer vergaderd.

Vergadering van 16 maart 2020

Tijdens deze reguliere bestuursvergadering zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- Het jaarverslag 2019 van Heijmans N.V. en het persbericht jaarcijfers Heijmans N.V. van 20 februari 2020;
- Bespreking agendapunten van de op 15 april 2020 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders Heijmans N.V.;
- Het jaarrapport inzake de financiële verantwoording van Stichting AK over 2019;
- De evaluatie van de Vergadering van Certificaathouders van 15 november 2019;
- Herbenoeming van een bestuurslid.

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:

- De vraag of en zo ja in welke mate Heijmans hinder ondervindt door PFAS- en stikstofproblematiek.
- De gevolgen van de uitbraak van Covid-19 voor Heijmans.
- De hervatting van dividend zoals geagendeerd voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.
- De waardering van grondposities.

In het voorjaar van 2020 was één bestuurslid aftredend. Het betrof de heer R.H. Hooghoudt. De Vergadering van Certificaathouders van 15 november 2019 heeft geen aanbeveling gedaan voor vervulling van de vacature. Het bestuur heeft de heer Hooghoudt tijdens de bestuursvergadering op 16 maart 2020 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 14 oktober 2020

Onder meer de volgende onderwerpen kwamen in deze reguliere vergadering aan de orde:

- De halfjaarcijfers 2020 van Heijmans N.V.;
- Besluit tot het houden van een Vergadering van Certificaathouders op 20 november 2020 en wel in digitale vorm vanwege Covid-19 maatregelen;
- Samenstelling van het bestuur: per de voorjaarsvergadering van 2021 treedt de heer W.M. van den Goorbergh af, hij is niet herbenoembaar. Het bestuur heeft besloten een vacature te stellen en de Vergadering van Certificaathouders op 20 november 2020 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:

- De gevolgen voor Heijmans van de stikstofproblematiek en de visie van Heijmans op het uitblijven van aangepaste regelgeving op dit gebied.
- Het effect van de uitbraak van Covid-19 op de lange termijn orderportefeuille van Heijmans.
- De visie van de raad van bestuur op dividendhervatting.

Vergadering van 20 november 2020

Deze ingelaste bestuursvergadering stond in het teken van de voorbereiding van de Vergadering van Certificaathouders van 20 november 2020.

Vergadering van Certificaathouders van 20 november 2020

Op 4 november 2020 heeft het bestuur van Stichting AK een Vergadering van Certificaathouders opgeroepen, te houden op 20 november 2020. Oproeping en agenda voor deze vergadering zijn zoals gebruikelijk geplaatst op de website van Heijmans. Vanwege de Covid-19 maatregelen is besloten de vergadering op digitale wijze te houden. Er hebben zich geen certificaathouders aangemeld conform de procedure in de oproeping.

Tijdens de Vergadering van Certificaathouders heeft het bestuur vastgesteld dat er zich geen certificaathouders hebben aangemeld en dat er geen aanbevelingen zijn ontvangen voor de vacature die ontstaat na het aftreden van de heer W.M. van den Goorbergh in het voorjaar van 2021. Het bestuur heeft de toelichting op de activiteiten van de Stichting ter vergadering achterwege gelaten en verwezen naar het verslag van de Stichting over 2020 dat conform best practice bepaling 4.4.6 juncto 4.4.7 van de Corporate Governance Code wordt opgesteld en zal worden gepubliceerd op de website van Heijmans.

Deelname bestuur Stichting AK aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2020

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2020, die vanwege de Covid-19 maatregelen in hybride vorm plaatsvond, was het bestuur van Stichting AK vertegenwoordigd via een gevolmachtigde. Het bestuur heeft aan het einde van de vergadering, na de toelichting door de raad van bestuur en commissarissen gehoord te hebben, ten gunste van alle in stemming gebrachte agendapunten gestemd.

Het bestuur van Stichting AK heeft geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om tijdens de vergadering vragen in te dienen omdat alle reeds schriftelijk ingediende en ter vergadering beantwoorde vragen overeen kwamen met wat het bestuur Stichting AK had voorbereid.

Aan certificaathouders die in persoon de aandeelhoudersvergadering wilden bijwonen, 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 2020, evenals in 2010 tot en met 2019, 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 15 april 2020

Van het aantal per 15 april 2020 door Stichting AK uitgegeven certificaten (van aandelen) ad 21.409.162 zijn 4.370.086 (certificaten van) aandelen ter vergadering aangemeld (ca. 20%, in 2019 ca. 30%). Er zijn geen certificaathouders ter vergadering aanwezig geweest. Houders van 4.346.688 certificaten hebben een steminstructie afgegeven aan ABN AMRO. De Stichting AK heeft op de AVA 17.062.119 certificaten vertegenwoordigd, zijnde ca. 79%.

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. 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 2020 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. De heer Van den Goorbergh is per 22 februari 2005 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK.

P.W. Moerland is voorzitter raad van commissarissen van Enexis N.V. en voorzitter Stichting Berenschot Beheer. 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. De heer Moerland is per 25 maart 2015 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK.

R.H. Hooghoudt is lid van de raad van commissarissen van IBS Capital Management B.V en lid van de raad van commissarissen IBS Fund Management B.V. Hij is sedert 1975 advocaat en sedert 1990 bij NautaDutilh, waaraan hij momenteel als adviseur is verbonden. De heer Hooghoudt is per 23 maart 2016 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK.

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 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 2020 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 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 van die onderneming en van alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden welke 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.

De heer F.J.G.M. Cremers is tijdens de bestuursvergadering van 2 april 2020 opnieuw benoemd tot bestuurder van de Stichting voor de periode van vier jaar. Daarbij is gebruik gemaakt van de bij statuten geboden mogelijkheid om af te wijken van het maximaal aantal bestuurstermijnen.

Het bestuur van de Stichting bestaat uit:

Prof. mr. S.C.J.J. Kortmann
Dr. F.J.G.M. Cremers
B. van der Veer RA

16.7.3 Verslaggevingssystematiek

Scope

Heijmans richt zich met haar activiteiten op Nederland en rapporteert in dit jaarverslag kengetallen voor deze activiteiten. Combinatie projecten 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. Over 2020 is uitgesteld verzuim ook meegenomen in het IF cijfer. Uit een impactanalyse blijkt dat het cijfer hierdoor in 2020 hoger is in vergelijking met 2019.

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. Die vormen 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 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.

Ten slotte zijn gegevens afkomstig uit de gecertificeerde managementsystemen waaronder ISO 14001, ISO 9001, 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 01-01-2020 tot en met 31-12-2020.

Voor de rapportages rondom de CO_2-emissie is het Greenhouse Gas Protocol gebruikt. Heijmans heeft EY Accountants LLP de opdracht verstrekt voor limited assurance. In de scope van de assurance zijn de hoofdstukken 1, 3, 6 t/m 11, 13 en 14 meegenomen. Het door hen afgegeven assurancerapport is toegevoegd aan dit verslag.

BIJLAGEN

16.7.4 Overzicht prestatie-indicatoren

	Kritische Prestatie Indicator	Concrete doelen ≥ 2021	Materieel thema	SDG	Kwalitatief / kwantitatief	Score 2019	Doelstelling 2020	Score 2020	Doelstelling 2021, en verder	Toelichting/definitie	Bronnen/ verwijzing
	VERBETEREN										
	Financieel										
1	Omzet (x € mld.)		8	8	Kwantitatief	1,6		**1,7**		Opbrengsten uit de realisatie van projecten (naar rato van de voortgang van de projecten) en verkoop van goederen (met name woningen en gronden).	Jaarrekening
2	Orderportefeuille (x € mld.)		8	8	Kwantitatief	2,1		**1,9**		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
3	Onderliggende EBITDA (x € mln.)		8	8	Kwantitatief	78		**85**		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 operatio-nele resultaten die door de groep als bijzonder worden aangemerkt.	Jaarrekening
4	Solvabiliteit		8	8	Kwantitatief	25%		**29%**		Garantievermogen (eigen vermogen plus cumulatief preferente financieringsaandelen) ten opzichte van balanstotaal.	Jaarrekening
	Veiligheid										
5	Aantal ongevallen: totaal incl. onderaannemers	1, 2	2	8	Kwantitatief	84	-20%	**85**	-20%	Alle ongevallen op Heijmans projecten volgens VCA definities.	IRES
6	Aantal dodelijke ongevallen	1, 2	2	8	Kwantitatief	1	0	**0**	0	Alle dodelijke ongevallen die op Heijmans projecten plaatsvinden (inclusief onderaannemers).	IRES
7	Ongevalsincidentie (IF cijfer)	1, 2	2	8	Kwantitatief	3,3	< 1,0	**3,7**	< 1,0	IF: aantal ongevallen met verzuim van min. 1 dag per miljoen gewerkte uren volgens definities VCA.	IRES
8	Veiligheidsladder	3	2, 10	8	Kwalitatief					Externe systematiek van stichting NEN.	10.1.1 Veiligheid
	Risicobeheersing & procesverbetering										
9	Opgeleverde woningen met nul restpunten	-	13, 18	8	Kwantitatief	37%	100%	**54%**	100%	Percentage van het totaal aantal opgeleverde woningen met nul restpunten in het rapportagejaar.	SMILE
10	Klantwaardering Rijkswaterstaat	-	13	8	Kwantitatief	7,5	> 8,5	**8,2**	> 8,5	Score van RWS bestaande uit een gewogen gemiddelde van Q1-Q4 2020 op basis van een door hen gevalideerde methodiek.	RWS
11	Klantwaardering ProRail	-	13	8	Kwantitatief	7,9	> 8,5	**7,6**	> 8,5	Score van ProRail bestaande uit een gewogen gemiddelde van Q4 2019 tot Q3 2020 op basis van een door hen gevalideerde methodiek.	ProRail
12	Klantwaardering particuliere woningbouw	-	13	8	Kwantitatief	7,1	> 7,5	**7,3**	> 7,5	Gemiddelde score uit door Heijmans verstuurde enquêtes. De onderliggende methodiek is veranderd t.o.v. vorig jaar.	GrowPromotor
13	Inkoopspend aan onderaannemers met geldig VCA-certificaat	-	12, 14, 17, 18	8	Kwantitatief	100%	100%	**98%**	100%	Percentage van totale inkoopspend aan onderaannemers met een geldig VCA certificaat. Inkoopspend van combinatie-projecten is niet meegenomen.	ESIZE/SAP
14	Inkoopspend voorkeursleveranciers	-	12, 18	8	Kwantitatief	53%	> 50%	**52%**	> 55%	Percentage van inkoopspend voorkeursleveranciers in 2020 waarbij de categorie non-procurement niet wordt meegenomen. Inkoopspend van combinatieprojecten is niet meegenomen.	ESIZE/SAP
15	Implementatie GRIP	-	18	8	Kwalitatief					Item is geïmplementeerd in het reguliere proces. I.v.m. de nieuwe bold statements vanaf 2021, zal deze KPI volgend jaar niet meer terug komen in het verslag.	10.1.2 Risicobeheersing en procesverbetering
16	Implementatie LEAN	-	18	8	Kwalitatief					Item is geïmplementeerd in het reguliere proces. I.v.m. de nieuwe bold statements vanaf 2021, zal deze KPI volgend jaar niet meer terug komen in het verslag.	10.1.2 Risicobeheersing en procesverbetering
17	Privacy en cybersecurity	-	18, 19	8	Kwalitatief						14.4 Risicomanagement
	Kwaliteit van organisatie										
18	Personeelsverloop (%) op eigen verzoek	6	7	8	Kwantitatief	5,4%		**4,6%**		Het aantal medewerkers dat vertrekt op eigen initiatief in verhouding tot het gemiddeld aantal medewerkers (excl. stagiaires) over een periode van één jaar.	Workday
19	Totaal ziekteverzuim	7	1, 2	8	Kwantitatief	4,4%	< 4,0%	**4,7%**	< 4,0%	Aantal verzuimdagen t.o.v. het aantal beschikbare kalenderdagen. Richtlijnen Arbodienst voor meting verzuimpercentages.	VerzuimSignaal
20	Aantal leidinggevenden dat heeft deelgenomen aan leertraject over leiderschap (%)	-	10, 15	8	Kwantitatief	47%		**79%**		Item is geïmplementeerd in het reguliere proces. I.v.m. de nieuwe bold statements vanaf 2021, zal deze KPI volgend jaar niet meer terug komen in het verslag.	Pluspoort
21	Opleidingskosten in mln. (totaal)	-	7, 10	8	Kwantitatief	2,8		**2,9**		Opleidingskosten (out-of-pocket) conform registratie Heijmans Academie.	Pluspoort
22	Medewerkersbetrokkenheid 2021 > 2019	8	15, 16	8	Kwalitatief						10.1.3. Kwaliteit van organisatie
23	Diversiteit: % vrouwen	-	15	8	Kwantitatief	12%		**13%**		Het percentage vrouwen in verhouding tot het totaal aantal medewerkers (excl. stagiaires) op de laatste dag van de rapportage periode.	Workday
	VERSLIMMEN										
24	Uitgaven aan innovatie (x mln.)	-	6	8	Kwantitatief	5,8		**10,4**		Uitgaven aan innovatie voor concern en bedrijfsstromen in mln. EUR.	SAP
	Digitalisering										
25	BIM: Projecten (cat. 3) dat targetsterren conform BIM-plan behaalt in de realisatiefase (prognose) (%)	9	6	8	Kwalitatief					Bouw Informatie Model (BIM): aandeel cat. 3 projecten gestart in 2020 wat naar verwachting bij einde werk het aantal BIM-sterren haalt conform het meerjaren BIM-plan. Maximaal 25 sterren te behalen, verdeeld over vijf gebruiksniveaus.	10.2.1 digitalisering
26	Nieuwe data gedreven diensten succesvol in de markt gezet	10	6	8	Kwantitatief	2		**4**		Aantal data gedreven diensten dat succesvol in de markt is gezet.	Finance & control

BIJLAGEN

	Kritische Prestatie Indicator	Concrete doelen ≥ 2021	Materieel thema	SDG	Kwalitatief / kwantitatief	Score 2019	Doelstelling 2020	Score 2020	Doelstelling 2021, en verder	Toelichting/definitie	Bronnen/ verwijzing
	Maaktechnologie										
27	Conceptwoningen - opgeleverd	12	6	8, 11	Kwantitatief	738		**846**		Aantal conceptwoningen opgeleverd in 2020	Concept-team
28	Nieuwe initiatieven m.b.t. maaktechnologie toegepast in projecten	12	6	8, 9	Kwalitatief						10.2.2 Maaktechnologie
29	Conceptueel gebouwd	12	6	8, 9	Kwalitatief						10.2.2 Maaktechnologie
	VERDUURZAMEN										
	Energie										
30	Absolute CO_2-emissies scope 1+2 (ton)	13	1, 11	7	Kwantitatief	45.543	CO_2-neutraal in 2023	**42.507**	CO_2-neutraal in 2023	SKAO CO_2-prestatieladder, GHG protocol. In ton C02.	SAP
31	Gemiddelde EPC van opgeleverde woningen	-	1, 3, 11	7	Kwantitatief	0,40		**0,33**		Gemiddelde EPC van de opgeleverde woningen in 2020.	EPC-software
32	Gemiddelde CO_2-uitstoot van opgeleverde woningen (kilo)	15	1, 3, 11	7	Kwantitatief	-		**1.409**		Gemiddelde CO_2-uitstoot van de opgeleverde woningen in 2020. In kilogram C02.	EPC en BENG software
33	Energieneutrale projecten	15	1, 3, 11	7	Kwalitatief						10.3.1 Energie
	Materialen										
34	Totale hoeveelheid restmateriaal	-	1, 4	12	Kwantitatief	22.500		**24.915**		ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting tonnen.	Opgave reststoffenverwerkers
35	Scheiding restmateriaal bouwplaats	-	1, 4	12	Kwantitatief	75%	> 75%	**71%**	> 75%	ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting tonnen.	Opgave reststoffenverwerkers
36	Hergebruik restmateriaal na afvoer	-	1, 4	12	Kwantitatief	90%	> 90%	**89%**	> 90%	Duurzaam hergebruik wordt gedefinieerd als hergebruik als grondstof of voor opwekking van groene energie. Op basis van afvalprofiel Renewi; incl hoeveelheden Sita en overige verwerkers. Op basis van tonnage. Gestort afval plus grijze stroom uitgezonderd.	Opgave reststoffenverwerkers
37	Inkoopspend bij voorkeursleveranciers met raamcontract met getekende duurzaamheidsverklaring	-	1, 4, 12, 14	12	Kwantitatief	98%	100%	**93%**	100%	Percentage van totale inkoopspend aan voorkeursleveranciers met een raamcontract, met een getekende duurzaamheidsverklaring. Inkoopspend van combinatieprojecten is niet meegenomen.	ESIZE
38	Aanbiedingen cat. 3 met score op milieuprestatie (%)	16	1, 4	12	Kwalitatief						10.3.2 Materialen
39	Verpakkingen herbruikbaar of recyclebaar	17	1, 4	12	Kwalitatief						10.3.2 Materialen
40	Milieuscore GGB woningen - conceptwoningen (CPG-score)	18	1, 4	11, 12	Kwalitatief						10.3.2 Materialen
41	Asfalt-recycling	19	1, 4	12	Kwalitatief						10.3.2 Materialen
42	Beton-recycling	19	1, 4	12	Kwalitatief						10.3.2 Materialen
43	Heijmans Grondstoffen: Transactievolume verhandeld via Matching Materials (ton)	-	1, 4	12	Kwalitatief						10.3.2 Materialen
	Ruimte										
44	Nieuwe gebiedsontwikkelingen met Greenlabel A (%)	20	1, 5	11	Kwalitatief						10.3.3 Ruimte
45	Projecten waarop initiatieven m.b.t. klimaatadaptatie en biodiversiteit zijn toegepast (#)	21	1, 5	11	Kwalitatief						Hoofdstuk 11
46	Uitgewerkte en toe te passen proposities m.b.t. klimaatadaptatie en biodiversiteit	21	1, 5	11	Kwalitatief						10.3.3 Ruimte
47	Showcases - supergezonde leefomgeving (Leusden, Vlaardingen, Feyenoord City)	22	1, 5	11	Kwalitatief						H11 uitgelicht: Smart City
	Overig										
48	Score transparantie benchmark	-	9, 17	-	Kwantitatief	12		**12**		Plaats in de ranking van de transparantie benchmark van het Ministerie van EZ (score 2019. Dit wordt eens in de twee jaar getoetst).	Website ministerie

Toelichting KPI-tabel:

- De totale hoeveelheid restmateriaal is een materieel aspect en wordt derhalve gerapporteerd in het jaarverslag. Het koppelen van concrete verminderings-doelstellingen 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 2018 EBITDA gehanteerd.
- Veiligheid: het IF-cijfer 2020 is inclusief combinatie-projecten naar rato berekend.
- CO_2-meting: om de CO_2-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 CO_2-uitstoot als gevolg van het elektriciteitsverbruik (deze CO_2 stoten wij niet zelf uit maar de elektriciteitsmaatschappij) en zakelijk verkeer. In scope 3 (wordt niet gerapporteerd in dit jaarverslag) wordt CO_2-uitstoot van woon-werkverkeer en openbaar vervoer berekend (wel relevant voor SKAO).
- CO_2-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 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 is aan of lager dan de in 2020 geldende wettelijk vereiste norm van 0,4.
- CO_2-meting: voor het verslag van 2019 en 2020 wordt de gemiddelde EPC score gepresenteerd van de opgeleverde woningen. In 2021 is aangepaste wetgeving ingevoerd (BENG). Zowel de EPC als de BENG kunnen worden omgezet naar een zelfde indicator (gemiddelde CO_2-uitstoot van de opgeleverde woningen). Waardoor continuïteit in metingen wordt gegarandeerd.
- CO_2-meting: de CO_2-uitstoot is 42.507 ton (waarvan 41.536 scope 1 en 971 scope 2). Hierin zit een deel compensatie voor de ingekochte elektriciteit. Zonder compensatie zou dit 53.097 ton zijn.
- De opgegeven hoeveelheden reststoffen zijn afkomstig van reststoffenverwerkers. Het betreft de periode januari tot en met november 2020 en de cijfers van december zijn ingeschat.

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	Kengetallen Personeelsaantallen Financiële resultaten	
102-8	Information on employees and other workers	Kwaliteit van organisatie	Verdere uitsplitsingen worden op dit moment gezien als een te groot detailniveau in relatie tot materialiteit.
102-9	Supply chain	Profiel Strategie Waardecreatiemodel	
102-10	Significant changes to the organization and its supply chain	Financiële resultaten Voorwoord Heijmans energie BV Risicobeheersing en procesverbetering	
102-11	Precautionary Principle or approach	Risicomanagement	
102-12	External initiatives	Verslaggevingssystematiek Mensenrechten Brancheorganisaties	
102-13	Memberships of associations	Samenwerking Brancheorganisaties	
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	Borging Corporate governance	
5. Stakeholder Engagement			
102-40	List of stakeholder groups	In gesprek met stakeholders Materiële onderwerpen	
102-41	Collective bargaining agreements	Kwaliteit van organisatie	Nagenoeg 100% van de Heijmans medewerkers vallen onder een collectief arbeidscontract
102-42	Identifying and selecting stakeholders	In gesprek met stakeholders	
102-43	Approach to stakeholder engagement	In gesprek met stakeholders	
102-44	Key topics and concerns raised	Materiële onderwerpen In gesprek met stakeholders	
6. Reporting practice			
102-45	Entities included in the consolidated financial statements	Jaarrekening Verslaggevingssystematiek	
102-46	Defining report content and topic Boundaries	Verslaggevingssystematiek Management Approach overzicht	
102-47	List of material topics	Materiële onderwerpen Management Approach overzicht	
102-48	Restatements of information		Er hebben geen significante herformuleringen plaatsgevonden.
102-49	Changes in reporting	Materiële onderwerpen	
102-50	Reporting period	Verslaggevingssystematiek	
102-51	Date of most recent report		Februari 2020
102-52	Reporting cycle	Verslaggevingssystematiek	
102-53	Contact point for questions regarding the report	Colofon	
102-54	Claims of reporting in accordance with the GRI Standards	Verslaggevingssystematiek	
102-55	GRI content index	Management Approach overzicht GRI Standards: general disclosures GRI Standards: specific disclosures	
102-56	External assurance	Verslaggevingssystematiek Assurance-rapport	

Heijmans houdt voor dit overzicht de brontekst in het Engels aan.

16.7.6 Management Approach overzicht

Management Approach

In deze management approach worden de belangrijkste geclusterde materiële thema's, aangevuld met twee voor Heijmans belangrijke thema's, beschreven.

Materieel onderwerp	Toelichting materieel onderwerp	Scope en beperkingen	Beheersing van processen	Evaluatie van processen
Gezonde omgeving	Heijmans houdt rekening met de verdere verstedelijking door bij de bouw het verkeer en buurten veilig en gezond in te richten. Ook speelt dit thema 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 CO_2-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.
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 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.
Energieneutrale oplossingen bouwen	De kerncompetentie van Heijmans is het ontwerpen en bouwen van objecten in de gebouwde omgeving (woningen, utilitaire werken, infra-technische werken et cetera). 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 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 oplever-documenten in het kader van wet- en regelgeving.
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.
Klimaatadaptief en natuurinclusief bouwen	Bouwwerken zijn niet alleen functioneel (wonen/werken/verbinden) maar kunnen ook een positieve bijdrage leveren aan biodiversiteit en klimaatproblematiek.	Veel ontwerpeisen komen voort uit wet- en regelgeving. Daarnaast wordt er vaak een extra inspanning gepleegd om inpassingen in de natuurlijke omgeving mogelijk te maken.	Ontwerpeisen zijn opgenomen in PVE's en worden vervolgens binnen het kwaliteitssysteem van de organisatie beheerst. Er zijn diverse meetmethoden afhankelijk van het soort bouwwerk om de duurzaamheidsprestatie te meten.	Evaluatie vindt plaats in het kader van het ISO 90001/14001 gecertificeerde managementsysteem, maar ook naar aanleiding van specifieke KPI's op gebied van duurzaam bouwen.
Inzetten van slimme technologie	Digitalisering en de inzet van nieuwe maaktechnologie zijn belangrijke trends in de bouw. Heijmans speelt hier op in met specifieke programma's voor BIM en het ontwikkelen van conceptueel bouwen	Digitalisering heeft gevolgen voor de gehele keten (van verkoopprocessen, tot maakprocessen en beheer- en onderhoudsprocessen). Maaktechnologie gaat niet alleen over robotisering maar ook industrialisering van het bouwproces.	Er zijn programma's ontwikkeld om voortgang te creëren voor digitalisering en er zijn KPI's opgesteld om de voortgang te meten. Daarbij worden ontwikkelingen zoveel mogelijk geïntegreerd in de reguliere bedrijfsprocessen	Evaluatie vindt plaats aan de hand van reguliere audits van de geïntegreerde processen binnen het managementsysteem van het bedrijf en op basis van specifieke KPI's in rapportages naar de RvB.
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 CO_2-emissies	Heijmans neemt maatregelen om de CO_2-footprint van de eigen bedrijfsvoering zoveel mogelijk te verkleinen.	Bij de maatregelen om de CO_2-emissies te verkleinen ligt de focus op scope 1 en 2. Wel worden acties ondernomen om scope 3 te beïnvloeden, bijvoorbeeld door volgen van het 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.

16.7.7 GRI Standards: specific disclosures

GRI Content Index Heijmans – Core

SRS	Disclosure	Reference	Remark
Topic Specific Standards			
1. Gezonde leefomgeving			
Heijmans	Ziekteverzuim medewerkers, hoeveelheid en scheidingspercentage afval	Overzicht prestatie-indicatoren	
2. Veilig werken (GRI 403: OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY 2018)			
403-1	Occupational health and safety management system	Veiligheid Vitaliteit	
403-2	Hazard identification, risk assessment, and incident investigation	Samenwerking	Heijmans heeft een uitgebreid systeem voor risicoinventarisatie en evaluatie. Daarnaast is er een digitale meldsystematiek (GO-app) en zijn er uitgebreide opvolgingsmechanismen.
403-3	Occupational health services	Veiligheid	Heijmans heeft een eigen Arbo Service Centrum van waaruit begeleiding plaatsvindt.
403-4	Worker participation, consultation, and communication on occupational health and safety	Veiligheid Onderzoek	Heijmans heeft vanuit de organisatie preventiemedewerkers benoemd in overleg met de OR en heeft ook een actieve VGWM commissie
403-5	Worker training on occupational health and safety	Veiligheid VR-training	
403-6	Promotion of worker health		Heijmans is alleen actief in Nederland waar de hele bevolking toegang heeft tot kwalitatief goede zorg middels een verplichte basisverzekering.
403-7	Prevention and mitigation of occupational health and safety impacts directly linked by business relationships	Veiligheid in aanbestedingen Ketenverantwoordelijkheid Onderwijs	
403-9	Work related injuries	Veiligheid Overzicht prestatie-indicatoren	
3. Energieneutrale oplossingen bouwen			
Heijmans	Energie Prestatie Coëfficient (EPC) van opgeleverde woningen	Overzicht prestatie-indicatoren	
4. Circulair bouwen (GRI 306: WASTE 2020)			
306-2	Management of significant waste-related impacts	Materialen Overzicht prestatie-indicatoren	
5. Klimaatadaptief en natuurinclusief bouwen			
Heijmans	Nieuwe gebiedsontwikkeling met Greenlabel A (%)	Overzicht prestatie-indicatoren	Naast deze indicator zijn er drie andere indicatoren in ontwikkeling waarover we volgend jaar willen rapporteren
6. Inzetten van slimme technologie			
Heijmans	BIM projecten categorie 3, aantal nieuwe data-gedreven diensten	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 dilligence.	Yes	Waardecreatiemodel en Strategie
	The outcome of those policies.	Yes	Strategie
	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 maters (e.g. climate-related impacts)	A description of the policies pursued, including due dilligence.	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 dilligence.	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 briberya	A description of the policies pursued, including due dilligence.	Yes	Corporate Governance en Gedrag en integriteit
	anti-corruption and briberya	Yes	Corporate Governance en Gedrag en integriteit
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Corporate Governance en Gedrag en integriteit
	How risks are managed.	Yes	Corporate Governance en Gedrag en integriteit
	Non-financial key performance indicators.	No	Corporate Governance en Gedrag en integriteit
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 2019 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 2019 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

In Hoofdstuk 13 is het proces beschreven om te komen tot de meest relevante SDG's voor Heijmans. In deze bijlage worden deze hoofddoelen en de belangrijkste subdoelen beschreven en wordt aangegeven welke rol Heijmans heeft in het leveren van een bijdrage aan het bereiken van deze doelen om daarmee impact te genereren. In de KPI-tabel van bijlage 16.7.4 is aangegeven welke SDG's gekoppeld zijn aan concrete KPI's om de resultaten en de voortgang te managen.

De top SDG's voor Heijmans:

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

Impact

Hoog
Gemiddeld
Laag

Top-5 SDG's

7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY

Verzeker 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.	Heijmans draagt bij aan het verhogen van het aandeel hernieuwbare energie door duurzame energiebronnen in woningen aan te brengen, energieopwekkende woningen te bouwen. • Nul op de meter woningen • Zonnepanelen • Circulaire/duurzame woningen
7.3	Tegen 2030 de globale snelheid van verbetering in energie-efficiëntie verdubbelen.	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. • 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. • 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 precaire 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. • 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. • Circulair bouwen • Ketenpartner • Milieuvriendelijke technologieën

11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES

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.	Heijmans bouwt aan adequate, veilige en betaalbare huisvesting door verschillende woonvormen te ontwikkelen en de beschikbaarheid van woningen in Nederland te vergroten. • 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.	Heijmans ontwikkelt duurzame (stads)gebieden met aandacht voor de behoeften van de eindgebruikers en trends en ontwikkelingen. • Kwaliteit leefomgeving • Verstedelijking • Circulariteit woningen • Lokale energienetwerken • Klimaatadaptatie en biodiversiteit

12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION

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.	In haar eigen bedrijfsvoering en in de keten levert Heijmans een bijdrage aan het duurzame beheer en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen. • Duurzame inkoop van natuurlijke hulpbronnen • CO_2-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.	Heijmans beperkt haar eigen afvalproductie via preventie, vermindering, recyclage en hergebruik. • 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.

De aspecten die bij Heijmans spelen op het gebied van mensenrechten, komen voor een groot deel 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.

Dagelijks onder de aandacht
Als er over mensenrechten wordt gesproken gaat het vaak over schendingen, maar veel onderwerpen die met het thema te maken hebben, zijn dagelijks onder de aandacht van het management en maken standaard onderdeel uit 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 'Kr8 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 Heijmansmedewerkers. Daarnaast zijn er diverse meldingsmechanismen en is een klokkenluidersregeling ingericht.

Ketenverantwoordelijkheid
Het onderwerp inkoop- en ketenverantwoordelijkheid vergt 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. Mensenrechten zijn een onderdeel van het Heijmans' Duurzame inkoopbeleid en de 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. Interne en externe stakeholders wordt de mogelijkheid geboden om misstanden in de ketens kenbaar te maken. 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 januari 2020 heeft de Belastingdienst Heijmans geïnformeerd over het besluit van de Belastingdienst om vanaf 2020 voor de honderd grootste en meest complexe organisaties van Nederland het horizontaal toezicht anders vorm te geven. Hier wordt invulling aan gegeven middels een jaarlijks Individueel Toezichtsplan (ITP) waarbij het bestaande convenant tussen de Belastingdienst en Heijmans komt te vervallen. Zowel de Belastingdienst als Heijmans hechten grote waarde aan een werkrelatie met aandacht voor elkaars belangen, transparantie en een constructieve wijze van communiceren. Het ITP is begin 2021 door de Belastingdienst aan Heijmans verzonden. Het ITP is een rollend document wat voortdurend aan de actuele omstandigheden kan worden aangepast. Het ITP zal in 2021 door Heijmans en de Belastingdienst nader worden uitgewerkt.

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 2020) 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.

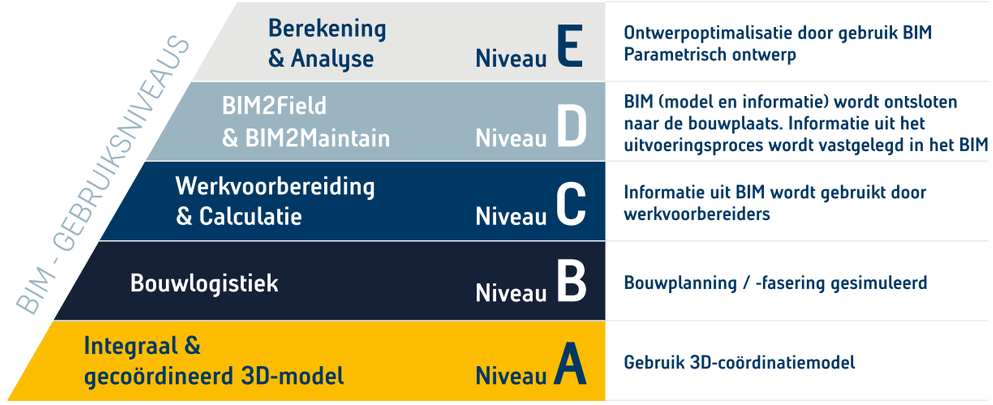
Dit betekent dat er geen direct verband is tussen de vennootschapsbelasting die Heijmans in Nederland betaalt en het groepsresultaat zoals verantwoord in de jaarrekening.

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, assurantiebelastingen 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 bouwfasering 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

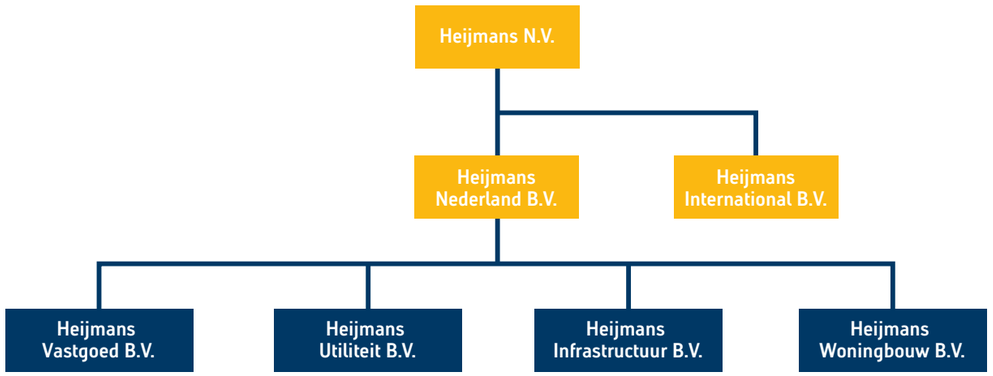
Ambitieniveau D
1e ster: Het Integraal Model en (eventueel) aanwezige extracten zijn beschikbaar op de bouwplaats via Mobile Devices
2e ster: Toepassen van Digitaal Keuren
3e ster: Uitvoering legt As-Built informatie (geometrisch en objecteigenschappen) vast in Integraal Model
4e ster: (Semi-)automatisch 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 Heijmans bold statements

1. We zijn pas tevreden bij 0 ongevallen.
2. IF < 1 in 2023.
3. In 2023 hebben we over de volle breedte van het bedrijf trede vier van de Veiligheidsladder.
4. In 2023 zijn we voorspelbaar doordat alle grotere projecten (cat. 2 en 3) binnen de initiële bandbreedte eindigen.
5. In 2023 leveren alle projecten een positieve bijdrage aan de winst.
6. We reduceren het aantal collega's dat ongewenst vertrekt elk jaar met 50%.
7. We reduceren het ziekteverzuim elk jaar met 5%.
8. In 2021 is er een hogere medewerkersbetrokkenheid dan in 2019.
9. Alle opgaves waaraan we werken, hebben in 2023 een digitale tweeling.
10. We zetten jaarlijks 5 nieuwe datagedreven diensten succesvol in de markt.
11. Het aantal abonnementen uit datagedreven diensten in de gebruiksfase groeit elk jaar met 50%.
12. In 2025 hebben we ten opzichte van 2020 50% van de uren on-site verschoven naar off-site.
13. Vanaf 2023 is Heijmans CO_2-neutraal. Eventuele restwaarde wordt gecompenseerd.
14. In 2023 kunnen we emissieloos produceren, in 2030 doen we dit op al onze opgaves.
15. In 2023 kunnen we 100% energieneutrale oplossingen leveren aan onze klanten.
16. Bij al onze aanbiedingen rekenen we uit wat de milieuprestatie is. In 2023 leveren we die standaard mee aan onze klanten.
17. In 2021 zijn alle verpakkingen in onze bouwprojecten 100% herbruikbaar of recyclebaar.
18. In 2023 zijn al onze grondgebonden woningen 100% circulair, in 2030 geldt dat ook voor onze niet-grondgebonden woningen.
19. In 2023 passen we circulair asfalt en beton toe; in 2030 bouwen we er in 100% van onze opgaves mee.
20. Vanaf 2021 scoren al onze gebiedsontwikkelingen een Greenlabel score van A.
21. In 2023 leiden al onze ingrepen in de gebouwde omgeving tot een verbetering van de plaatselijke biodiversiteit, klimaatadaptatie en veiligheid.
22. We passen onze nieuwste oplossingen elk jaar toe in drie opgaves die daarmee nieuwe showcases van een gezonde leefomgeving worden.

16.7.14 Overzicht juridische structuur



16.7.15 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.

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.

CO_2-emissies
Uitstoot aan CO_2 (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.

DBFMO-contract
DBFMO staat voor Desgin, Build, Finance, Maintain en Operate, een contractvorm waarbij de opdrachtnemer zowel verantwoordelijk is voor het ontwerp en de bouw van het project, als voor financiering en het totale onderhoud. Het gaat daarbij vaak om langlopende, grote infrastructurele projecten in de grond, weg- en waterbouw (zoals wegen, sluizen en bruggen) en vastgoed.

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.

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 elkaargebracht.

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.

Richtlijn Combinaties
Intern document dat Heijmans heeft opgesteld om heldere kaders, uitgangspunten, werkmethodes 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.

Smart City showcases
In het kader van de Heijmans strategie hebben we drie voorbeeldprojecten benoemd waarin al onze kennis en kunde samenkomt en we onze integrale benadering optimaal kunnen inzetten: Maanwijk in Leusden, Park Vijfsluizen in Vlaardingen en Feyenoord City in Rotterdam. Deze drie 'Smart City showcases' zijn nieuwe woonwijken die straks de optimale mix bieden van woongenot, veiligheid, slim energiegebruik, natuurinclusief bouwen en sociale cohesie.

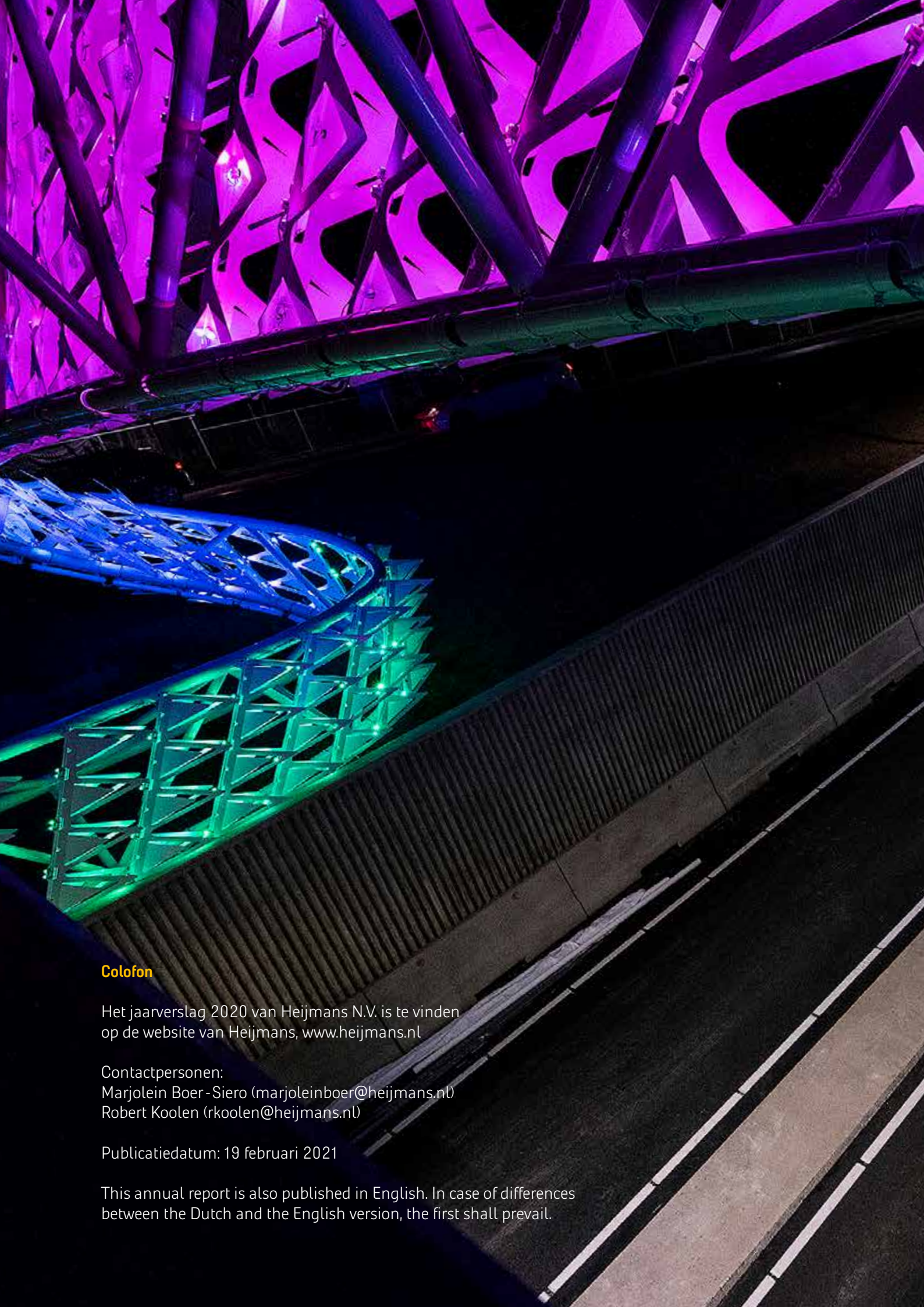
SpeakUp-systeem
Een procedure met bijbehorend systeem om anoniem meldingen over misstanden in het bedrijf te kunnen doen per telefoon of online via een website. De procedure en het systeem lopen via een externe, onafhankelijke en hierin gespecialiseerde partij die Heijmans hiervoor heeft ingeschakeld.

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.

16.7.16 Afkortingen

ACM	Autoriteit Consument & Markt
Arbo	Arbeidsomstandigheden (wet)
ASC	Arbo Service Centrum
AscX	Amsterdam Small Cap Index
AVA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BIM	Bouw Informatie Model
BREEAM-score	Building Research Establishment Environmental Assessment Method
BTW	Belasting Toegevoegde Waarde
CEO	Chief Executive Officer
CDE	Common Data Environment
CFO	Chief Financial Officer
CO_2	Koolstofdioxide
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
ERM	Enterprise Riskmanagement
CRO	Chief Risk Officer
DZOAB	Duurzaam Zeer Open Asfalt Beton
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EMA	Europees Geneesmiddelen Agentschap
ENI	Emissieloos Netwerk Infra
EPC	Energie Prestatie Coëfficiënt
ERP	Enterprise Resource Planning
FSC	Forest Stewardship Council
GHG	Greenhouse Gas Protocol
GIS	Geografisch Informatie Systeem
GO!	Geen Ongevallen!
GPI	Generieke Poortinstructie
GRC	Governance-Risico-Compliance
GRI	Global Reporting Initiative
GCVB	Governance Code Veiligheid in de Bouw
HBO	Hoger beroepsonderwijs
HRM	Human Resource Management
HWBP	HoogWaterBeschermingsProgramma
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IF	Injury Frequency
IFRS	International Financial Reporting Standards
IL&T	Inspectie Leefomgeving en Transport
ILO	International Labour Organization
ISO	Internationale Organisatie voor Standaardisatie
IT	Informatietechnologie
KPI	Kritieke Prestatie Indicator
LCA-score	Life Cycle Analysis
MKI-waarde	Milieu Kosten Indicator
MPG-waarde	Milieu Prestatie Gebouwen
NACH	New Amsterdam Court House
NOW-regeling	Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid
NYSE	New York Stock Exchange
PAS	Programma Aanpak Stikstof
PFAS	Poly- en perfluoralkylstoffen
PPS	Publiek Private Samenwerking
RACC	Rotterdam Ahoy Convention Centre
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieuhygiëne
RvB	Raad van Bestuur
RWS	Rijkswaterstaat
SAP	Systems, Applications and Products for data processing
SDG's	Sustainable Development Goals
Stichting AK	Stichting Administratie Kantoor
SBIB	Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid
SKAO	Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen
SUP	Status Update Projecten
UAV	Uniforme Administratieve Voorwaarden
UAV-GC	Uniforme Administratieve Voorwaarden Geïntegreerde Contracten
UMA	Uniforme Meld Applicatie
VCA	Veiligheid, gezondheid en milieu checklist aannemers
ViA	Veiligheid in Aanbesteding
VOG	Verklaring Omtrent Gedrag
VR	Virtual Reality
Was	Wet aanpak schijnconstructies
Wav	Wet arbeid vreemdelingen
Wmz	Wet melding zeggenschap
ZOAB	Zeer Open Asfalt Beton



Colofon

Het jaarverslag 2020 van Heijmans N.V. is te vinden op de website van Heijmans, www.heijmans.nl

Contactpersonen:
Marjolein Boer - Siero (marjoleinboer@heijmans.nl)
Robert Koolen (rkoolen@heijmans.nl)

Publicatiedatum: 19 februari 2021

This annual report is also published in English. In case of differences between the Dutch and the English version, the first shall prevail.