



heijmans

JAARVERSLAG

20  
17





Wijnhavenkwartier, Den Haag





Het jaarverslag 2017 van Heijmans N.V. is in digitale vorm te vinden op de website van Heijmans, [www.heijmans.nl](http://www.heijmans.nl)  
Contactpersonen: Marieke Swinkels-Verstappen, [mswinkelsverstappen@heijmans.nl](mailto:mswinkelsverstappen@heijmans.nl) en Robert Koolen, [rkoolen@heijmans.nl](mailto:rkoolen@heijmans.nl)

Publicatiedatum: 23 februari 2018

Heijmans N.V.  
Graafsebaan 65  
5240 BB Rosmalen

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

---

Omslag: IXAS - asfalteren A9 Gaasperdammertunnel



# INHOUDSOPGAVE

PROFIEL & STRATEGIE	
Bericht van de voorzitter	6
Raad van bestuur	8
Tien jaar Heijmans in kengetallen	10
Het aandeel Heijmans	15
Profiel en bedrijfsmodel	21
Strategie	35
Financiële gang van zaken	45
VERSLAG RAAD VAN BESTUUR	
Operationeel verslag	57
Mens en organisatie	65
Duurzame prestaties	73
CORPORATE GOVERNANCE	
Corporate Governance	83
Gedrag, integriteit en dilemma's	91
Risicomanagement	97
Raad van commissarissen	114
Verslag van de raad van commissarissen	117
Remuneratierapport	123
Bestuurdersverklaring	128
JAARREKENING	
Jaarrekening	131
BIJLAGEN	
Resultaatbestemming	219
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	220
Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	228
Overige bijlagen	231
Begrippenlijst	254
Afkortingen	256

Het bestuursverslag als bedoeld in 'Titel 9 Boek 2 BW' betreft de onderdelen 'Profiel & Strategie', 'Verslag van de raad van bestuur' en 'Corporate Governance', met uitzondering van het 'Verslag van de raad van commissarissen' en het 'Remuneratierapport'.



# BERICHT VAN DE VOORZITTER

---



**Ton Hillen**

Voorzitter raad van bestuur  
Heijmans N.V.

2017 was voor Heijmans een transitiejaar, een jaar waarin we gewerkt hebben aan een gewijzigd profiel met een duidelijke koers, een verscherpte focus en het doorvoeren van strategische keuzes. De transitie is in feite in het vierde kwartaal van 2016 ingezet: vanaf toen vormden het zekerstellen van continuïteit, het 'de-risken' van projecten, schuldreductie en herstel van winstgevendheid de grootste prioriteit. In goed overleg met banken en kredietverstrekkers is Heijmans erin geslaagd de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen en binnen de overeengekomen financiële kaders te werken aan het herstel van de onderneming.

Parallel hieraan hebben we onze strategie, gericht op 'Focus, Discipline en Excellence', in een versneld tempo geïmplementeerd en verder aangescherpt. Dit heeft geleid tot aanpassingen in de aansturing van het bedrijf, het afstoten van bedrijfsonderdelen, het verder aanscherpen van het selectieve verwervingsbeleid en het herijken van de tender- en projectportefeuille. Een aantal grote, zwaar op het resultaat drukkende projecten is gaandeweg in control gebracht en risico's zijn daarmee sterk gereduceerd. Reeds in het voorjaar van 2017 hadden we al onze buitenlandse bedrijven verkocht en konden we spreken van een puur Nederlands bedrijf. Tegelijkertijd trok de woningmarkt verder aan. Met name in de vier grote steden en aangrenzende regio's is de groei in de woningmarkt verder toegenomen, met uiteindelijk ook nieuw perspectief voor de commerciële markt. Binnen Infra komt, mede onder invloed van de marktvisie en de herijking van onze eigen focus, een betere balans tussen grotere projecten en regionale projecten.

## **Werken aan een sterkere organisatie**

De ingrijpende interne veranderingen en de snelle kentering in de markt hebben veel gevraagd van onze organisatie. Heijmans is, met zijn ruim 4.500 medewerkers, in staat gebleken om onder grote druk mee te bewegen met deze interne en externe ontwikkelingen. Het besef dat een ieder kan bijdragen en dat we moeten 'doen wat we kunnen' is groot. Ons cultuurwaardeprogramma 'IK' dat uitgaat van eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerking, benadrukt dit besef en vertaalt dit naar het dagelijks werk. Met als doel dat alle medewerkers hiervan doordrongen zijn en elkaar aanspreken op houding en gedrag. De gezamenlijke verantwoordelijkheid om een veilige werkomgeving te realiseren voor onze medewerkers en partners blijft daarin



onder alle omstandigheden een basisvoorwaarde. Het valt ons dan ook zwaar dat we het afgelopen jaar een dodelijk ongeval op een project in uitvoering moesten betreuren. Mede onder druk van de noodzakelijke transitie hebben we het GRIP-programma opgezet. Dit programma stuurt via een sterke procesbeheersing op het vergroten van de voorspelbaarheid en daarmee 'geen verrassingen' in projecten. Met het oog op het verbeteren van het risicomanagement van projecten en de onderneming is in 2017 een Chief Risk Officer benoemd voor Infra. De rol van risk officer wordt nu op concernniveau geïntroduceerd, waarmee risicomanagement vanuit een bedrijfsbreed en integraal perspectief kan worden ingevuld.

### Marktontwikkelingen en strategische keuzes

Kijkend naar de marktontwikkelingen biedt de groei van de woningmarkt veel perspectief. Voor Heijmans is het zaak deze groei degelijk en beheerst in te vullen. Dit betekent dat samenwerking met ketenpartners en duidelijke keuzes in de verwerving van nieuwe projecten van belang zijn. Het aantal huishoudens neemt de komende jaren verder toe, waarbij de nadruk zal liggen op binnenstedelijke groei. Verdere verstedelijking vraagt om een duurzame, intelligente benadering voor de inrichting van gebieden die verdichting mogelijk maakt en tegelijkertijd een impuls geeft aan leefbaarheid en ruimtelijke kwaliteit. Met het besluit Woningbouw en Utiliteit samen te voegen onder één centrale aansturing tot 'Bouw & Techniek', spelen we pro-actief in op deze vraagstukken. Hiermee kunnen processen, inkoop en expertise nog meer gezamenlijk tot hun recht komen met behoud van ieders specifieke competenties, en kan de groeiende behoefte aan hoogstedelijke, utilitaire (woning)bouw met gemengde functies adequaat worden ingevuld.

Utiliteit heeft het afgelopen jaar beduidend minder omzet gerealiseerd. Enerzijds is dit ingegeven door het scherp hanteren en doorvoeren van het marge-boven-volume beleid. Ook is de omzet teruggelopen door ons besluit om uit het consortium voor het project RIVM te stappen. Deze factoren beïnvloeden het teleurstellend negatief resultaat van Utiliteit over 2017. De organisatie is niet mee terug geschaald, te meer omdat er juist de komende jaren met de kansen op gebied van binnenstedelijk bouwen perspectief ontstaat voor nieuwe opdrachten. Ook digitalisering biedt de mogelijkheid om meer waarde toe te voegen voor klanten en daarmee onder meer kansen op het gebied van data-gestuurd onderhoud en beheer, met BeSense als bekend voorbeeld.

Binnen Infra hebben we in 2017 meer focus gelegd op lijninfrastructuur, regionale activiteiten en assetmanagement. Doel is de verhouding in de omzet tussen grote

projecten enerzijds en de regionale infraprojecten, assetmanagement en specialismen anderzijds meer in evenwicht te brengen. Hiermee geven we invulling aan de verscherpte focus en verdere de-risking.

### Blik op de toekomst

Met alle genomen maatregelen en de ingezette koers is er veel werk verzet en is een goede basis gelegd voor de toekomst. Ook in 2018 blijven deze strategische kaders leidend om de gezonde basis te waarborgen. Met sturing vanuit een focus op kerncompetenties, een selectief aannamebeleid gericht op marge-boven-volume en grip op projecten werken we aan verder herstel van de winstgevendheid. Het aanpakken en doorpakken van het afgelopen jaar zetten we dus volop door in 2018. Met de komst van Hans Janssen als nieuwe Chief Financial Officer is een tweekoppige raad van bestuur gevormd om de bestuurlijke aansturing van de organisatie op deze gekozen koers efficiënt en effectief in te kunnen richten. Een groepsraad waarin onder andere de voorzitters van de bedrijfsstromen en de Chief Risk Officer plaatsnemen, zal vanuit de verschillende operationele disciplines direct aan het bestuur rapporteren. Zo functioneren we dichter op de operatie en zorgen we samen voor een directe aansturing, waarbij een sterke invulling op het gebied van riskmanagement, HR, procurement en IT bijdragen aan de verdere ontwikkeling van onze organisatie, onze processen en onze regierol in de keten. Daarnaast is er ruimte om verder vooruit te kijken, op weg naar 2023, en zullen we ons blijven ontwikkelen om ook in de toekomst toegevoegde waarde te leveren aan onze klanten en andere stakeholders, en de samenleving in het algemeen. Wij bouwen aan de ruimtelijke contouren van morgen en geloven in een gebouwde omgeving waarin kwaliteit, leefbaarheid en duurzaamheid hand in hand gaan. Vanuit deze overtuiging wil Heijmans zich – naast het verder verbeteren als basis – richten op verslimmen en verduurzamen. Daarmee willen we in de innovaties die we ontwikkelen, dichtbij onszelf blijven. Het vak van het 'maken' en de jarenlange ervaring van onze mensen op de projecten vormen hiervoor de basis. Bouwen is en blijft een vak en dat vakmanschap willen wij optimaal ontwikkelen en uitvoeren.

Tot slot wil ik alle medewerkers van Heijmans, de raad van commissarissen, de ondernemingsraad en onze ketenpartners danken voor de inzet en spirit in het afgelopen jaar. Met elkaar maken we dit bedrijf tot een succes.

*Ton Hillen*

*Voorzitter raad van bestuur Heijmans N.V.*

*23 februari 2018*



# Raad van bestuur

---



**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. 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.

*Nevenfuncties:* lid van de raad van toezicht Stichting Waarborgfonds Koopwoningen (SWK).



**Drs. J.G. (Hans) Janssen (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..

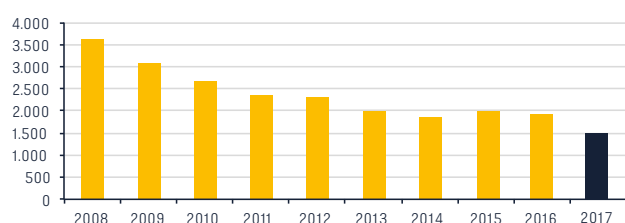
*Een overzicht van de portefeuilleverdeling, taken en verantwoordelijkheden is te vinden op pagina 119*



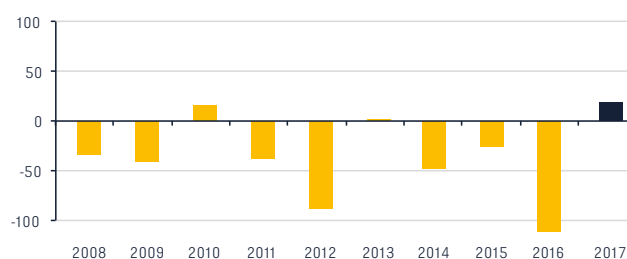


# Tien jaar Heijmans in kengetallen

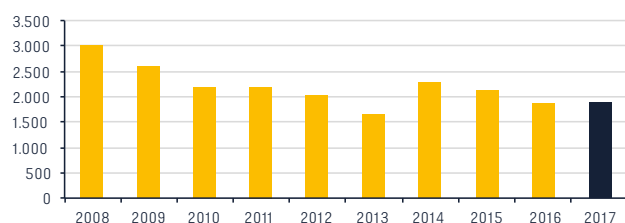
Opbrengsten (in € mln.)



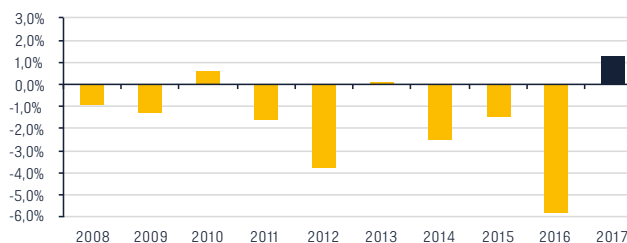
Resultaat na belastingen (in € mln.)



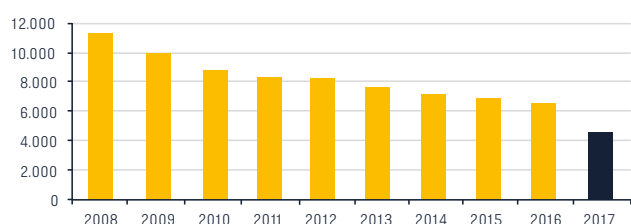
Orderportefeuille (in € mln.)



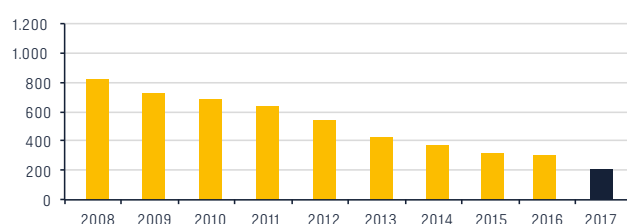
Nettomarge (in %)



Aantal medewerkers gemiddeld



Gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in € mln.)



Kengetallen	2017	2016	2015	2014	2013 <sup>3</sup>	2012 <sup>2</sup>	2011	2010	2009	2008
<b>Resultaat x € miljoen</b>										
Opbrengsten <sup>4</sup>	1.487	1.884	1.979	1.868	2.001	2.318	2.361	2.680	3.079	3.631
Operationeel resultaat <sup>4</sup>	45,3	-94,0	-29,0	-63,5	11,9	-87,2	-35,7	48,4	-6,5	-13,6
Resultaat na belastingen <sup>4</sup>	19,5	-110,5	-27,3	-47,3	1,9	-87,7	-37,6	15,7	-40,4	-34,1
<b>Vermogen x € miljoen</b>										
Activa <sup>4</sup>	771	1.056	1.190	1.205	1.203	1.366	1.554	1.600	1.853	2.220
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen <sup>4</sup>	202	293	318	372	423	541	636	683	722	824
Eigen vermogen	162	142	266	259	313	315	416	455	426	371
Netto schuld <sup>5</sup>	-14	146	10	31	66	149	103	178	223	331
<b>Kasstroom x € miljoen</b>										
Operationeel	21	-68	10	46	-10	-45	-6	74	-5	80
Investing	91	-22	-9	-10	-3	-26	42	-34	30	0
Financiering	-116	43	51	-23	8	8	-19	-131	-183	63
<b>Kasstroom<sup>4</sup></b>	<b>-4</b>	<b>-47</b>	<b>52</b>	<b>13</b>	<b>-5</b>	<b>-63</b>	<b>17</b>	<b>-91</b>	<b>-158</b>	<b>143</b>
<b>Verhoudingsgetallen in %</b>										
Rendement op gemiddeld geïnvesteerde vermogen <sup>4</sup>	22,5	-32,1	-9,1	-17,1	2,8	-16,1	-5,6	7,1	-0,9	-1,7
Resultaat na belastingen:										
- als % eigen vermogen	12,0	-77,8	-10,2	-18,3	0,6	-27,8	-9,0	3,5	-9,5	-9,2
- als % opbrengsten	1,3	-5,9	-1,4	-2,5	0,1	-3,8	-1,6	0,6	-1,3	-0,9
Solvabiliteit op basis van garantievermogen <sup>4</sup>	26,9%	17,7%	26,1%	27,0%	31,5%	27,9%	31,0%	32,6%	26,6%	19,7%
<b>Aantal aandelen x 1.000</b>										
Ultimo	21.409	21.407	21.407	19.461	19.349	17.328	16.956	16.851	16.851	24.073
Gemiddeld	21.408	21.407	20.661	19.420	18.111	17.191	16.917	16.851	12.504	8.156
<b>Gegevens per aandeel<sup>1</sup> x € 1</b>										
Eigen vermogen <sup>4</sup>	7,57	6,63	12,87	13,34	17,28	18,32	24,53	27,00	25,28	15,41
Operationeel resultaat <sup>4</sup>	2,12	-4,39	-1,40	-3,27	0,66	-5,07	-2,11	2,87	-0,39	-0,56
Resultaat na belastingen <sup>4</sup>	0,91	-5,16	-1,32	-2,44	0,10	-5,10	-2,22	0,93	-3,23	-4,18
Dividend	-	-	-	-	0,15	0,25	0,35	0,35	-	-
<b>Koersinformatie x € 1</b>										
Slotkoers ultimo	9,71	5,52	8,18	8,95	10,51	7,05	8,19	15,05	12,21	3,40
Hoogste koers	10,87	9,20	13,36	14,20	10,78	9,68	23,90	15,25	21,18	27,52
Laagste koers	6,02	4,59	5,77	7,83	6,85	5,25	6,58	10,70	9,49	3,36
<b>Overige gegevens</b>										
Orderportefeuille <sup>5</sup> (* € miljoen)	1.898	1.863	2.094	2.287	1.643	2.026	2.192	2.188	2.597	3.004
Medewerkers (gemiddeld aantal FTE) <sup>5</sup>	4.520	6.412	6.808	7.198	7.617	8.242	8.384	8.839	9.980	11.311

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. Het gewogen gemiddeld aantal aandelen 2009 is aangepast naar aanleiding van de emissie en de omgekeerde aandelensplitsing; het aantal voor 2008 is naar aanleiding hiervan herrekend, evenals de winst per aandeel.

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

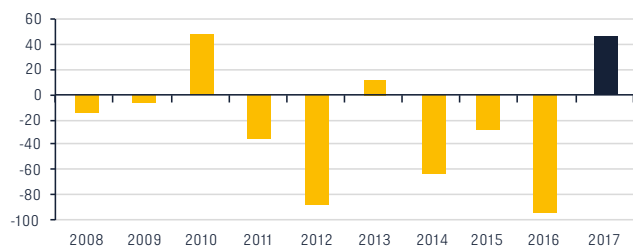
3. Na herziening als gevolg van stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten.

4. Cijfers 2016 betreffen alle activiteiten. Voor uitsplitsing voortgezette en beëindigde activiteiten zie jaarrekening. De balanscijfers 2016 zijn vóór herclassificatie van te verkopen entiteiten naar activa aangehouden voor verkoop m.u.v. het totaal der activa.

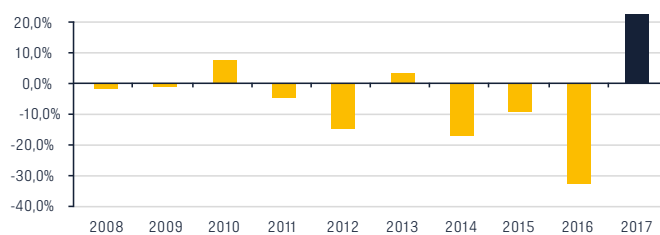
5. Cijfers 2016 zijn na herclassificatie van te verkopen entiteiten naar activa aangehouden voor verkoop m.u.v. het totaal der activa. Het gemiddeld aantal FTE in 2017 betreft de voortgezette activiteiten.



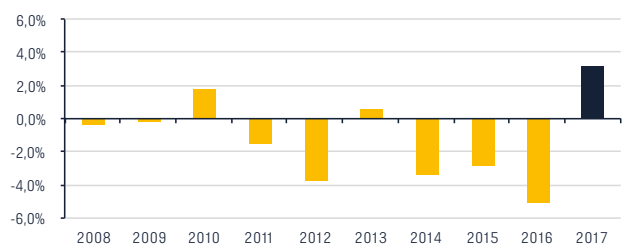
Operationeel resultaat (in € mln.)



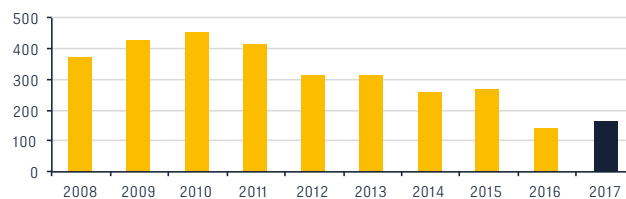
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in %)



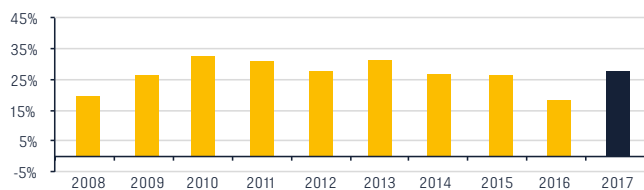
Operationele marge (in %)



Eigen vermogen (in € mln.)



Solvabiliteit op basis van garantievermogen (in %)



Wiel shuttlebuggy, A1-A50 knooppunt Beekbergen ►









# Het aandeel Heijmans

## Het aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van Heijmans N.V. is per 31 december 2017 als volgt samengesteld:

Aandelen x 1.000 stuks	Maatschappelijk kapitaal		Geplaatst kapitaal	
	2017	2016	2017	2016
Gewone aandelen	35.100	35.100	21.409	21.407
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	7.000	7.000	4.510	4.510
Preferente beschermingsaandelen	8.000	8.000	-	-
	<b>50.100</b>	<b>50.100</b>	<b>25.919</b>	<b>25.917</b>

## 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 2017 21.409.162 certificaten van aandelen uitgegeven, die genoteerd zijn aan de effectenbeurs van NYSE Euronext in Amsterdam. Het stemrecht op gewone aandelen berust bij Stichting AK. Aan ieder gewoon aandeel zijn dertig stemmen toegekend. Certificaathouders die tijdens een aandeelhoudersvergadering willen stemmen, krijgen voor dit doel een onvoorwaardelijke volmacht van Stichting AK.



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

<b>Aandelen x 1.000 stuks</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Geplaatst 1 januari	21.407	21.407	19.461	19.349	17.328
Emissie	-	-	1.946	-	1.759
Stock dividend	-	-	-	103	262
Matching shares Share Matching Plan	2	-	-	9	-
<b>Geplaatst 31 december</b>	<b>21.409</b>	<b>21.407</b>	<b>21.407</b>	<b>19.461</b>	<b>19.349</b>
Geplaatst gemiddeld jaar	21.408	21.407	20.661	19.420	18.111
Resultaat per aandeel* x € 1,00	0,91	-5,16	-1,32	-2,44	0,10
Dividend per aandeel x € 1,00	-	-	-	-	0,15
Pay out ratio %	-	-	-	-	150%

\* 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:

<b>Beursnotering Heijmans</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Slotkoers ultimo (in €)	9,71	5,52	8,18	8,95	10,51
Hoogste koers (in €)	10,87	9,20	13,36	14,20	10,78
Laagste koers (in €)	6,02	4,59	5,77	7,83	6,85
Dividendrendement op slotkoers (in %)	-	-	-	-	1,4%
Beurswaarde ultimo boekjaar (in € mln)	208	118	175	174	203
<b>Gemiddelde dagomzet (in aantallen)</b>	<b>177.326</b>	<b>171.892</b>	<b>161.793</b>	<b>82.132</b>	<b>90.358</b>

### Cumulatief preferente financieringsaandelen B

Op 28 juni 2002 zijn 6.610.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uitgegeven tegen een uitgiftekoers van € 10 per aandeel. De nominale waarde per aandeel bedraagt € 0,21. Deze aandelen zijn niet in enige notering ter beurze opgenomen en zijn niet gecertificeerd. De vergoeding bedraagt met ingang van 1 januari 2014 7,9%. Het dividend wordt herzien per 1 januari 2019 en daarna telkens vijf jaar nadien. De Venootschap heeft het recht om deze preferente financieringsaandelen B (tussentijds) in te kopen dan wel in te trekken. Per 18 september 2015 bedraagt het aantal uitstaande cumulatief preferente financieringsaandelen B 4.510.000.

## Geplaatst kapitaal en aandelenbelangen

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

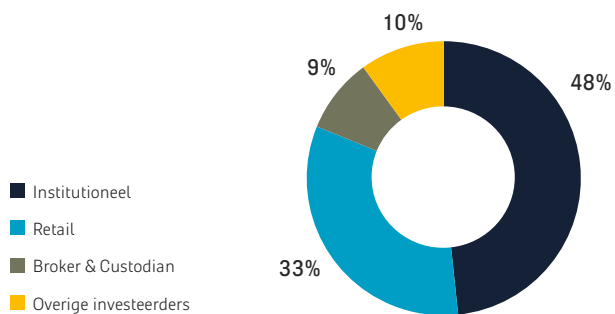
	Geplaatst Kapitaal		(Potentieel) Stemrecht	
	Aantal	% (o.b.v. nominale waarde)	Aantal	%
Gewone aandelen	21.409.169	87,1%	642.275.070	99,1%
Waarvan gecertificeerd	21.409.162	87,1%	642.274.860	99,1%
<b>Niet gecertificeerd</b>	<b>7</b>	<b>0,0%</b>	<b>210</b>	<b>0,0%</b>
Certificaten	21.409.162	87,1%	642.274.860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

Per 31 december 2017 hebben, voor zover bij Heijmans bekend en mede op basis van het register Wet melding zeggenschap (Wmz) van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), de volgende beleggers een belang gehouden in Heijmans van 3% of meer:

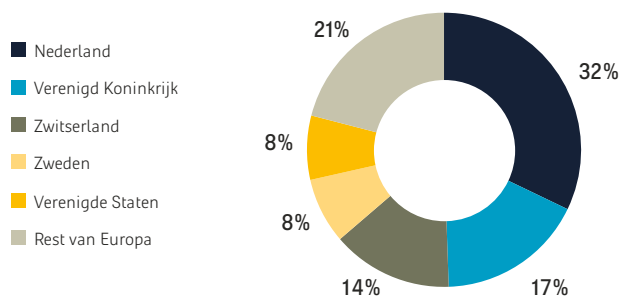
Belangen Heijmans	31 december 2017		31 december 2016	
	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)
Kempen Capital Management N.V.	6,4%	0,4%	6,4%	0,4%
Delta Lloyd Levensverzekering N.V.	6,4%	0,4%	6,4%	0,4%
ASR Vermogensbeheer	5,5%	6,2%	4,9%	5,6%
Quaero Capital SA	5,0%	5,7%	2,7%	3,1%
Janus Henderson Investors	4,3%	4,9%	<3%	<3%
Unionen	3,3%	3,7%	2,8%	3,2%
Fidcum	<3%	<3%	2,8%	3,2%
	<b>30,9%</b>	<b>21,4%</b>	<b>26,1%</b>	<b>16,0%</b>
Overige belangen	69,1%	78,6%	73,9%	84,0%
<b>Totaal</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>



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:



Gedurende het verslagjaar 2017 is het (geschatte) belang voor zover gehouden door institutionele beleggers naar alle waarschijnlijkheid licht gestegen van 47% naar 48%.

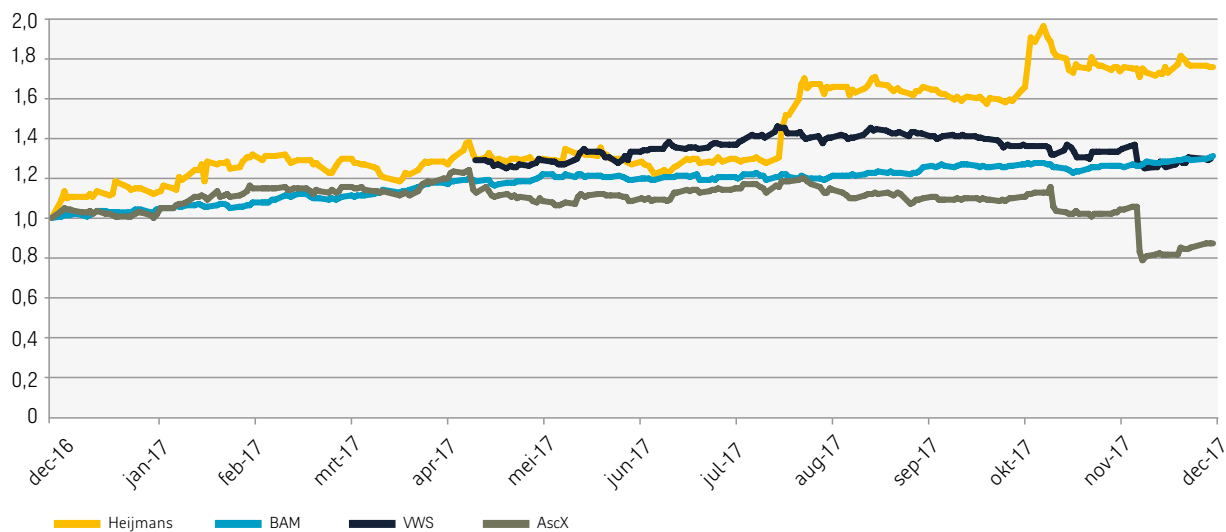


Van het aantal certificaten van gewone aandelen, in bezit van institutionele beleggers, wordt naar schatting 32% in Nederland gehouden. Dit is een daling ten opzichte van ultimo 2016 (35% in Nederland). Van het aantal certificaten van gewone aandelen in bezit van particuliere beleggers wordt naar schatting 95% in Nederland gehouden.

### Koersverloop

De slotkoers van 2017 van het gewoon aandeel bedraagt € 9,71. Dit is een stijging van circa 75% ten opzichte van de slotkoers van het boekjaar 2016 (€ 5,52), primair als gevolg van de succesvolle transitie die dit jaar is doorgevoerd. Belangrijke mijlpalen hierbij waren het afwikkelen van een aantal probleemprojecten, de desinvesteringen van de buitenlandse activiteiten en daaruit voortvloeiende schuldreductie, de herfinanciering en het herstel van winstgevendheid. De AscX-index, waarin het aandeel Heijmans is opgenomen, steeg in het kalenderjaar 2017 met 31%. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2017 ten opzichte van de AscX-index.

Relatieve koersontwikkeling aandeel Heijmans t.o.v. AscX en peers, waarbij:  
 - Slotkoers 2016 = 100%  
 - Koers VWS, relatieve koers t.o.v. Heijmans vanaf introductiekoers 12-5-2017



## Financiële agenda 2018

Voor 2018 zijn de volgende (publicatie) data geagendeerd:

Datum	Evenement	Tijdstip
11 april 2018	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	14.00 uur
16 mei 2018	Trading update	vóór beurs
15 augustus 2018	Publicatie halfjaarcijfers 2018	vóór beurs
31 oktober 2018	Trading update	vóór beurs





# Profiel en bedrijfsmodel

---

## Profiel

### Missie en visie

De gebouwde omgeving wordt meer en meer bepaald door het schaarser worden van ruimte, grondstoffen en andere resources. Regelgeving en complexiteit ter plaatse nemen echter steeds meer toe. Dit vraagt om perfect uitgevoerde, tijdig geleverde, esthetische en op de gebruiker afgestemde oplossingen. Dit vereist een grote mate van kennis en kunde, om zo de omgeving zodanig toe te rusten en te ontwikkelen dat toekomstbestendigheid en kwaliteit ontstaat. Heijmans bouwt aan deze ruimtelijke contouren van vandaag en morgen.

### Organisatie

Heijmans is een Nederlands bouw- en ontwikkelbedrijf, opgericht in 1923 door Jan Heijmans. In die tijd was Heijmans vernieuwend door als één van de eersten te starten met bitumineuze wegverhardingen. De naoorlogse wederopbouw geeft vervolgens volop kansen te groeien door het herstellen en aanleggen van wegen en vliegvelden. In 1993 krijgt Heijmans een notering aan de Amsterdamse Effectenbeurs. De strategische koers van de onderneming is vanaf medio 2008 sterk gericht op het creëren van toegevoegde waarde vanuit de integraliteit van bedrijfsonderdelen. Heijmans werkt elke dag aan de optimalisatie van processen, het verbeteren van de winstmarge, werkkapitaalbeheersing, het vergroten van de efficiency en het versterken van de vermogensverhoudingen, en creëert daarnaast ruimte om gericht te vernieuwen. Heijmans is een bedrijf dat zich puur richt op de Nederlandse markt in drie verschillende gebieden: Wonen, Werken en Verbinden. Deze zijn georganiseerd in de bedrijfsstromen Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit en Infra.

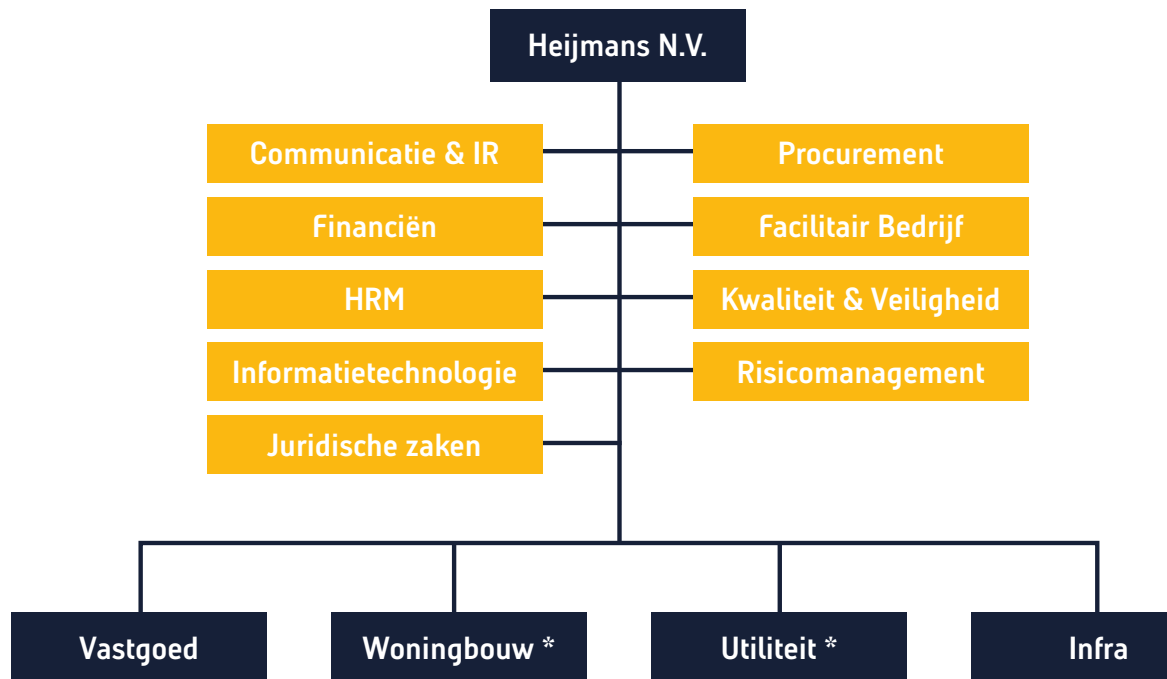
Heijmans is centraal georganiseerd waardoor synergie en sturing ontstaat en de strategie 'Focus, Discipline en Excellence' ten volste kan worden neergezet en uitgerold. Het bieden van een veilige werkomgeving voor medewerkers en partners is daarin voor Heijmans een basisvoorwaarde. Heijmans heeft op veiligheidsgebied reeds belangrijke stappen gezet en blijft de komende jaren inzetten op verdere verbetering van de veiligheid.

◀ Shuttlebuggy-machinist Frank Voss, A1-A50 knooppunt Beekbergen





Het geheel aan bouw- en ontwikkelactiviteiten zorgt voor een integrale propositie aan klanten, van idee tot realisatie, onderhoud en beheer: van gebouw en wegen tot gebiedsontwikkeling. Het bedrijfsmodel sluit daarmee aan op de toenemende vraag van klanten naar de combinatie van ontwerp, engineering, realisatie, onderhoud en service. Voor eindgebruikers zoals woonconsumenten ontstaat door deze bundeling van specialismen de kracht om het product precies op de klantwensen af te stemmen.



\* Woningbouw en Utiliteit vallen onder één centrale aansturing per 1 januari 2018 en worden samengebracht tot 'Bouw & Techniek'.

Met betrekking tot de stafdiensten zijn drie veranderingen doorgevoerd of voorbereid. Omdat opdrachtgevers zoals Rijkswaterstaat steeds minder PPS-opdrachten in de markt zetten, is per einde jaar besloten om de activiteiten van de afdeling PPP binnen de bedrijfsonderdelen onder te brengen. Daarmee is er geen apart bedrijfs-onderdeel meer voor PPS-projecten, maar behoudt Heijmans wel de expertise. Ten tweede zijn voorbereidingen ingezet om de HR discipline te versterken op het gebied van talentontwikkeling, cultuur en change-management. Tevens is besloten om de binnen Infra aangestelde Chief Risk Officer (CRO) aan te stellen als CRO voor Heijmans N.V.

Ten aanzien van de business-activiteiten is per einde jaar besloten Utiliteit en Woningbouw onder één centrale leiding te plaatsen, deze samenvoeging wordt in de loop van 2018 geëffectueerd. Met het inrichten van de bedrijfsstroom 'Bouw & Techniek' kan Heijmans achterliggende bouwprocessen en kennis daaromtrent verder stroomlijnen, met behoud van ieders specifieke competenties. Daarnaast wordt de komende jaren een

structureel tekort aan woningen voorzien met een groeiverwachting van ruim 1 miljoen huishoudens tot 2030. Het merendeel van deze opgave moet gefaciliteerd worden in binnenstedelijk gebieden (naar verwachting circa 60%) en daarnaast ook in nieuw te creëren buitenstedelijke gebieden. De druk op binnenstedelijke gebieden is daarmee groot: daarentegen neemt de beschikbare ruimte af, dit leidt tot verdere verdichting en hoogbouw, en daarmee tot meer hoogstedelijk bouwen. De vorming van 'Bouw & Techniek' biedt kans de groei van grootschalige binnenstedelijke nieuwbouw-opgaven adequaat op te vangen. Het gaat hierbij om ontwikkelingen waarin meerdere functies zoals appartementen, ondergronds parkeren, commerciële functies alsmede duurzame en smart technieken gecombineerd worden. Deze hoogstedelijke woningbouwopgave vergt extra competenties en skills. Tegelijkertijd wordt zo ruimte gecreëerd in groei van de woningbouwregio's binnen Heijmans omdat deze hoogstedelijke utilitaire woningbouw onevenredig veel beslag op deze organisaties en resources legt.

Vanuit maatschappelijk perspectief en onder druk van nieuwe wettelijke eisen die per 2030 gelden ten aanzien van het energiecertificaat van verouderde appartementen, wordt een behoorlijke groei van sloop-nieuwbouw verwacht. Upgrading en renovatie biedt in deze gevallen een sprong in energieprestaties, maar gezien de hoge investeringen komt ook sloop-nieuwbouw weer in beeld. Daarmee wordt gebruik gemaakt van zowel de kennis van utilitair bouwen, de bijbehorende kennis van techniek op gebied van comfort, duurzaamheid en smart technology, alsmede de markt- en klantkennis en expertise op gebied van renovatie en sloop-nieuwbouw vanuit woningbouw. Onder deze centrale leiding blijft nieuwbouw van grondgebonden woningen inhoudelijk en wat betreft kennisontwikkeling op eenzelfde manier met Vastgoed samenwerken. De centrale leiding biedt ook hier kans processen en kennis verder te stroomlijnen op bouwtechnisch vlak.

## Activiteiten

### Wonen

#### *Vastgoed*

Vastgoed richt zich op gebiedsontwikkeling, vastgoed- en opstalontwikkeling van zowel grootschalige als kleinere projecten in binnen- en buitenstedelijke gebieden en is daarbij actief als initiator, ontwikkelaar en verkoper van woningen, zowel grondgebonden als appartementen in het koop- en (sociale) huursegment. Dit gebeurt vanuit drie vestigingen met centrale aansturing. Hoogwaardige kennis van gebiedsontwikkeling is gebundeld in één gebiedsontwikkelingsorganisatie waarin grote klanten zijn ondergebracht. Daarmee wordt ingespeeld op zowel nieuwbouwopgaven in het vrije veld als (binnenstedelijke) transformatieopgaven.

#### *Woningbouw*

Realisatie van woningen is de kernactiviteit van Woningbouw. Dit betreft verschillende typen woningen. De activiteiten omvatten primair nieuwbouw, maar ook de segmenten herstel, verbouw en renovatie van woningen. Ook de transformatie van gebouwen waarin de functie wijzigt, maakt deel uit van de activiteiten van Woningbouw. Onderhoud en service zijn in toenemende mate onderdeel van de projectenportefeuille. Woningbouw werkt vanuit vijf regionale vestigingen met een centrale aansturing.

De nauwe en integrale samenwerking tussen Vastgoed en Woningbouw leidt tot zowel conceptuele verbeeldingskracht als realisatiekracht. Dit resulteert in woonconcepten zoals Heijmans ONE, Huismerk en

Wenswonen. Maar ook in uniformering van achterliggende werkprocessen en samenwerking met partners en procurement. Hiermee kunnen zowel binnenstedelijke transformatieprojecten als meer seriematige nieuwbouw gerealiseerd worden.

### Werken: Utiliteit

Utiliteit richt zich op de zorg (cure) markt, onderwijs (hogeschool- en universiteitsgebouwen), commercieel vastgoed voor private partijen en (semi) overheidsinstellingen, industrie, datacentra, leisure en utilitaire woningbouw.

Utiliteit ontwerpt, realiseert en onderhoudt hoogwaardige elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties op basis van een selectief aanname- en inschrijfbeleid. Onderscheidend is de integrale aanpak van bouw- en installatietechniek. Steeds vaker worden opdrachten gekoppeld aan langdurig beheer en onderhoud van huisvesting, zowel bouwkundig als installatietechnisch.

### Verbinden: Infra

De activiteit Infra richt zich op het aanleggen, in stand houden en verbeteren van infrastructuur, primair gericht op mobiliteit, water en energie. Infra is sterk in lijninfrastructuur, waarbij het primair gaat om mobiliteit voor de weggebruiker en het netwerk van wegen, maar daarnaast ook om de inrichting van de openbare ruimte. Dit kunnen wegen en ondergrondse infra betreffen, alsook alle installaties en techniek (zoals verlichting, camera- en verwijssystemen) in en om wegen en openbare ruimte heen. Daarnaast richt Infra zich selectief op civieltechnische werken: locatiegebonden, boven- en ondergrondse infrastructuur, zoals viaducten, tunnels, kabels, leidingen, energievoorzieningen, sluisen en waterzuiveringen. De focus ligt op ontwerp, realisatie, beheer en onderhoud van zowel de objecten als de bijbehorende installaties.

### Stakeholders

Heijmans heeft in haar activiteiten volop te maken met een breed speelveld van opdrachtgevers en klanten, medewerkers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers en onderaannemers, de bedrijfstak, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen, maatschappelijke groeperingen en eindgebruikers. Heijmans interacteert voortdurend met deze groepen met als doel de kwaliteit van haar producten en diensten enerzijds en het draagvlak voor haar activiteiten, keuzes en aanpak anderzijds te vergroten. Op die wijze ontstaat een hogere kwaliteit van duurzame waarde.



Per jaar wordt per werkgebied een stakeholdersdialoog gehouden om met een diversiteit aan groepen de strategie en meest materiële issues te bespreken. Daarnaast is deze stakeholdersinteractie ook vooral een volcontinu proces waarin verschillende instrumenten en bijeenkomsten bijdragen tot de doelen, dit zijn:

- **Roadshows en conferenties:** ten behoeve van de dialoog met aandeelhouders heeft Heijmans op verschillende momenten 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. Afgelopen jaar zijn regelmatig gesprekken gevoerd, onder meer tijdens roadshows en conferenties.
- **Analistenbijeenkomsten:** Heijmans heeft regelmatig gesprekken met analisten die het aandeel en de onderneming volgen. Bij de presentatie van de jaar- en halfjaarcijfers hebben analistenmeetings plaatsgevonden en tijdens de trading updates in het voor- en najaar zijn analisten-calls gehouden. De jaar- en halfjaarbijeenkomsten zijn live te volgen via een webcast. Ook kunnen deelnemers via een webcast vragen stellen. De webcasts zijn via de website terug te luisteren. Een investor relations manager is beschikbaar om vragen van analisten en beleggers te beantwoorden.
- **OR-bijeenkomsten:** de bestuurders binnen Heijmans hebben regelmatig overleg met de ondernemingsraad binnen het bedrijf. In 2017 is er intensief contact geweest tussen de bestuurders in de context van de transitie die is geëffectueerd, waarbij de OR vanuit haar kennis over en netwerk in de organisatie waardevolle inbreng heeft gegeven voor het vormgeven en doorvoeren van de veranderingen. De frequentie, onderwerpen, toestemmings- en adviesaanvragen staan vermeld in het hoofdstuk Corporate Governance op pagina 83.
- **Online media:** via de interactieve website kunnen klanten, stakeholders en geïnteresseerden informatie over Heijmans vinden. Deze informatie loopt uiteen van projectupdates, de kijk van Heijmans op relevante maatschappelijke thema's tot de financiële kalender en persberichten. Alle artikelen kunnen gedeeld worden en per artikel worden contactpersonen vermeld met wie geïnteresseerden in gesprek kunnen gaan. Daarnaast is Heijmans actief op Youtube, Twitter, Facebook, Instagram en LinkedIn. Op deze manier spreekt het bedrijf een brede doelgroep aan, haalt zij meningen en sentiment van stakeholders op en gaat

zij de interactie aan.

- **Vreemd vermogen verschaffers en verzekeraars:** mede in het licht van de ontwikkelingen in 2017 heeft Heijmans intensieve contacten met de vreemd vermogensverschaffers van de onderneming en licht op frequente basis financiële resultaten toe. Heijmans onderhoudt eveneens contact met kredietverzekeraars en garantievoorschaffers.
- **Brancheorganisaties:** Heijmans onderhoudt op regelmatige basis contact met organisaties zoals Neprom, Bouwend Nederland en Uneto-Vni en neemt in dit verband deel aan diverse overlegvormen.

#### **Maatschappelijke trends en ontwikkelingen**

Op regelmatige basis wordt de dialoog met stakeholders van de onderneming aangegaan. Deze stakeholders zijn groepen of individuen die direct of indirect het bereik van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of er door worden beïnvloed. Denk aan: opdrachtgevers / klanten, medewerkers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers en onderaannemers, de bedrijfstak, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen en maatschappelijke groeperingen. Een beknopte verslaglegging van deze stakeholdersdialogen is te vinden in de bijlagen van dit jaarverslag. Op basis van deze dialoog signaleert Heijmans de volgende trends en ontwikkelingen in de markt:

#### **Digitalisering en nieuwe verdienmodellen**

De wereld om ons heen wordt steeds digitaler, dat treft met name ook de gebouwde omgeving. Sensortechnologie en 'the Internet of Things' zorgen niet alleen voor proces- en functie-optimalisatie, maar vormen juist de verbinding tussen objecten en hun gebruiksdata, waardoor relevante informatie en daarmee toegevoegde waarde ontstaat. Of het nu om een stuk asfalt, een wegraject, prullenbakken of lantaarnpalen gaat. Dat geldt ook in woningen of gebouwen waar sensoren zo bijdragen aan inzicht in het gebruik, dat resources slimmer en efficiënter ingezet kunnen worden. BeSense, door Heijmans samen met schoonmaakbedrijf CSU en sensorenfabrikant Clickey ontwikkeld, is een voorbeeld hiervan. Dit prijswinnende product geeft via bewegings-sensoren real time inzicht in het gebruik van ruimtes waardoor schoonmaak efficiënter ingezet kan worden. Hierdoor kunnen ook strategische keuzes ten aanzien van uitbreiding of renovatie met de juiste onderbouwing worden gemaakt. De waarde van deze informatie zorgt ervoor dat de bouwer zowel aan de voorzijde van het bouwproces als aan de achterzijde bij onderhoud en asset management op een strategisch niveau informatie en toegevoegde waarde levert, meer dan alleen uitvoering en realisatie. De waarde van deze inzichten, alsmede de interesse in het product, leveren zo nieuwe



Restauratie verdedigingswerk 'Ravelijn op den zoom',  
Bergen op Zoom

verdienmodellen op.

- **Druk op de woningmarkt: disbalans vraag en aanbod, grote regionale verschillen**

Nederland laat de economische crisis achter zich: de economie en werkgelegenheid groeien. Afgelopen jaar vond een snelle omslag in de markt plaats. Met name de vier grote steden en de omgeving daarvan kennen een sterke groei van de vraag naar woningen, zowel bestaand als nieuwbouw. In overige delen van het land ligt deze ontwikkeling net iets anders. Met name satellietsteden rondom grotere steden met een grote universiteit en HBO-instelling profiteren ook van deze groei. De disbalans tussen vraag en aanbod, voornamelijk in stedelijk gebied, leidt tot een behoorlijke prijsstijging in de beschreven gebieden. Er ontstaat veel druk op capaciteit, waarbij Heijmans zich richt op gepaste groei, aanvaardbare risico's en marge boven volume in de projectverwerving. Dit heeft ook een effect op de keten van toeleveranciers en partners. De continuïteit van partnerships met focus op langjarige samenwerking en oog voor elkaars toegevoegde waarde maakt veel verschil om ook daadwerkelijk te kunnen bouwen. Als gevolg van deze ontwikkelingen komt de betaalbaarheid van woningen in stedelijke gebieden onder druk te staan. Daardoor ontstaat er inmiddels ook versnelling in buitenstedelijke gebieden en perifeer gelegen gebieden, waar woningen opnieuw in trek raken.

- **Inframarkt: nieuwe balans in verhoudingen opdrachtgever - opdrachtnemer**

De afgelopen jaren heeft de markt langdurig onder druk gestaan. De terugloop aan investeringen vanuit onder andere de rijksoverheid, maar ook als gevolg van een krimpende markt, heeft geleid tot overcapaciteit en druk op marges en prijzen. Dit terwijl risico's blijvend toenemen en innovatieve producten en diensten nodig zijn om aan de dynamiek van de vraag te kunnen beantwoorden. De sector heeft, vanuit een gemengde groep van opdrachtgevers, opdrachtnemers, toeleveranciers en brancheorganisaties, de handen ineen geslagen en de 'Marktvisie' opgesteld. In deze visie wordt ruimte geboden opnieuw de balans te zoeken tussen vraag en aanbod evenals de verdeling van risico's, waarin oog voor wederzijdse belangen, het afprijzen van risico's en ruimte voor vernieuwing van belang zijn. Inmiddels hebben ruim 1.400 partijen de visie ondertekend en zijn onder andere actiepunten geformuleerd voor een betere aanbestedingspraktijk.

- **Van bezit naar gebruik in binnenstedelijke mobiliteit**

Vooraf in de mobiliteit zet de deeleconomie verder door. In grote steden is autodelen, maar ook fietsdelen

steeds gebruikelijker. Dit heeft consequenties voor de bezettingsgraad van binnenstedelijke parkeergarages en leidt tot een vraag naar een nieuwe adequate parkeernormering om hier in gebiedsontwikkeling op een duurzame en verantwoorde wijze op in te kunnen spelen. De effecten voor het woningbezit zijn evenwel niet bijzonder groot. Voor veel doelgroepen is het 'bezit' van een eigen woning immers een belangrijk ideaal, ingegeven door de behoefte een eigen thuis te creëren, evenals de verwachte kapitaal- en daarmee pensioenopbouw, gestimuleerd door gunstige fiscale voorwaarden.

- **Energietransitie**

Met het oog op de klimaatdoelstellingen van Parijs is de urgentie om versneld tot een structurele omschakeling naar duurzame, niet-fossiele energie te komen, zichtbaar. 'Aardgasloos bouwen' is daarbij een belangrijke ontwikkeling. Steeds meer gebiedsontwikkelingen, woningen en gebouwen worden in de nabije toekomst 'all electric' ontwikkeld. Te meer omdat de technieken en gecombineerde product- en services steeds meer voorhanden zijn om daadwerkelijk energie decentraal op te wekken en te leveren. De EPC- (Energie Prestatie Coëfficiënt, een norm die de energieprestatie van een woning uitdrukt) normering zal zich de komende jaren verder ontwikkelen naar 'BENG' normering (Bijna Energieneutraal Gebouw), waarmee nieuwe, scherpere ambities, voor nieuwbouw worden gecreëerd. De belangrijkste energietransitie blijft zich daarmee toch in de bestaande bouw - via renovatie en herstructurering - afspelen. Mede onder invloed van sensortechnologie en dataverzameling is de voortgang van technologische ontwikkelingen dusdanig dat de energietransitie de komende jaren verder zal doorzetten.

- **Circulariteit en hergebruik - transformatie en renovatie**

Ingeveerd door technologische en economische ontwikkelingen en de wens naar beter en sneller produceren, blijft de druk op grondstoffen en resources hoog. Zo zijn we afhankelijk geworden van externe grondstoffen. Dit maakt het denken in circulaire systemen, waarbij hergebruik centraal staat en systemen worden gesloten, noodzakelijk. Ook voor de bouw heeft dit grote gevolgen. Circulair denken en doen vraagt verandering en veel inspanning, maar levert eveneens kansen aangezien veel grondstoffen anders ingezet worden. Belangrijk hierbij is een circulaire benadering in te bedden gedurende de hele levenscyclus van een te bouwen object: van het ontwerpen voor hergebruik tot en met levensduur verlengend onderhoud en het verzamelen en herge-

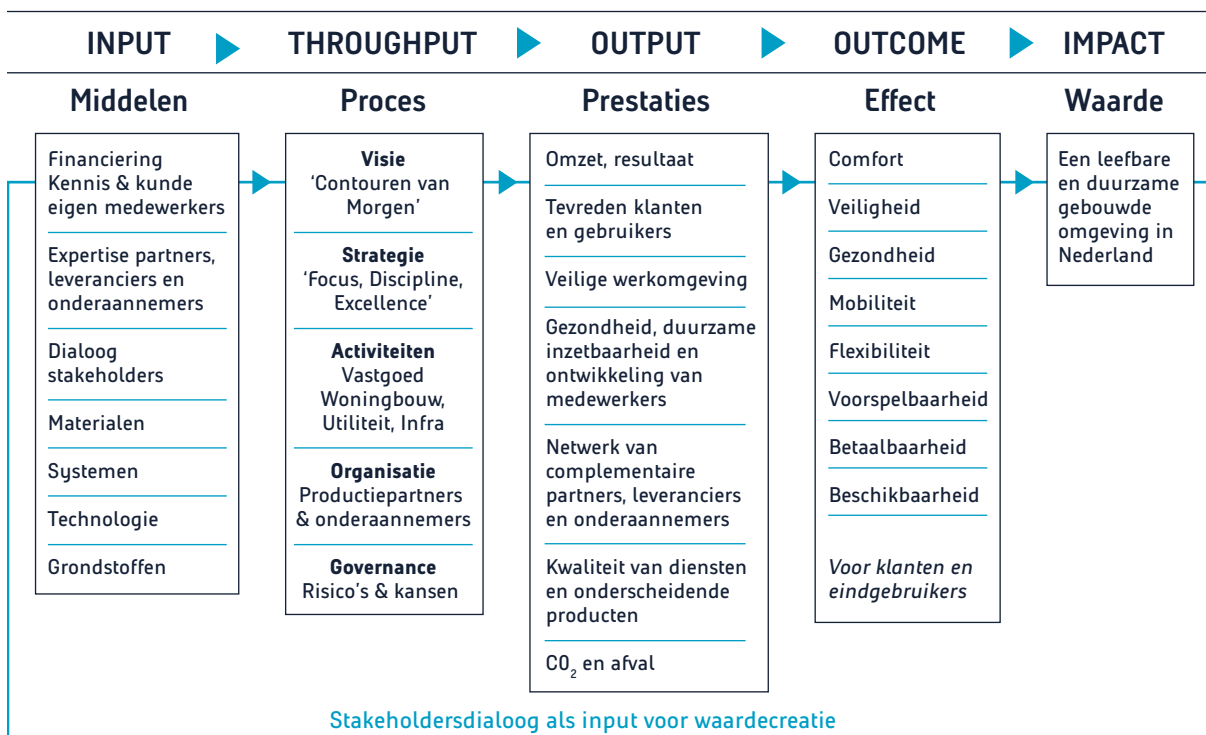


bruiken van reststoffen, door de hele keten heen.

• **Beschikbaarheid van arbeid, producten en diensten onder invloed van marktgroei**

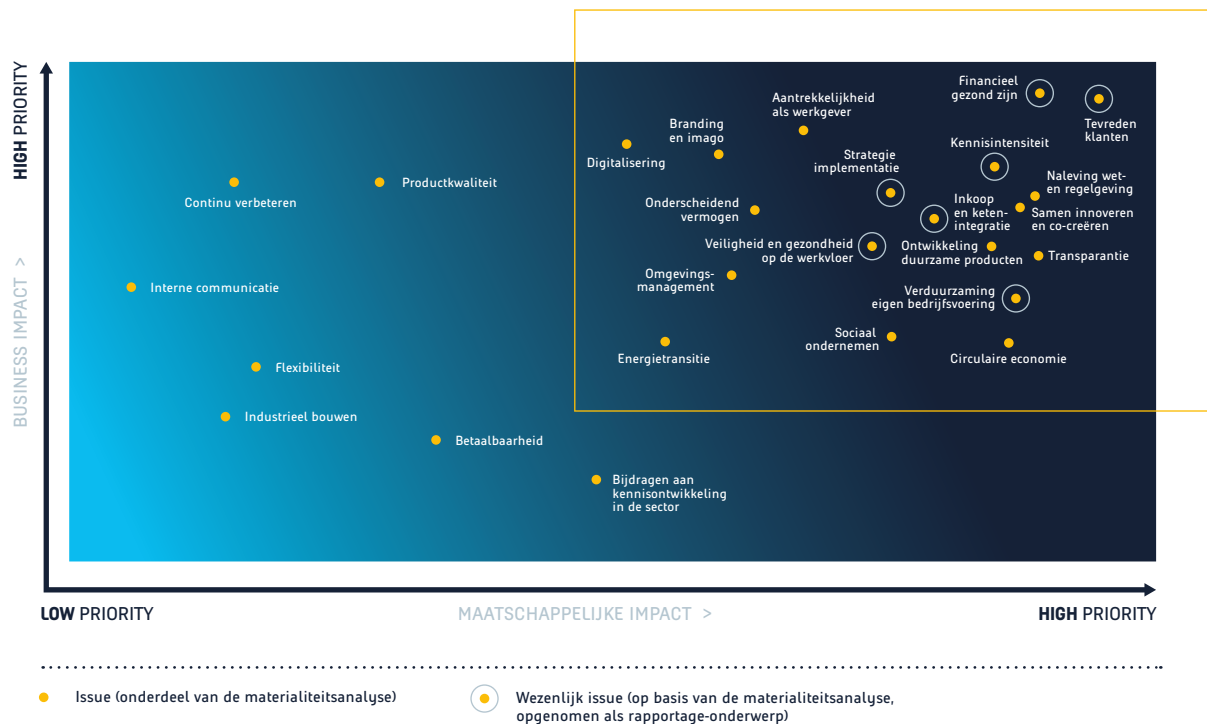
Zoals aangegeven heeft de groei van de markt ook zijn weerslag op de beschikbaarheid van arbeid, producten en diensten in de keten. Enerzijds speelt Heijmans hierop in door actief ketenmanagement via het sluiten van partnerships en scherpe selectie van partners. Het procurementbeleid van Heijmans ingezet in de economische crisis levert hier nu voordelen op door de lange termijn commitments en gezamenlijke product- en dienstenontwikkeling. Anderzijds levert deze groei ook een sterke vraag naar arbeidskrachten op. Heijmans speelt hier op in door een gezonde en duurzame werkomgeving te bieden en groeimogelijkheden en perspectieven te creëren. Met name in technische en uitvoerende beroepsgroepen blijft het aantrekken van de juiste mensen echter een uitdaging. Samenwerkingen, uitwisseling van capaciteit en het blijvend investeren in human capital zijn daarmee van evident belang.

## Bedrijfsmodel en lange termijn waardecreatie



Heijmans onderscheidt zich door vroegtijdig in het ontwerpproces samen met partners oplossingen te bedenken en deze vanuit de integratie van kennis en kunde te realiseren en te onderhouden. Door zich te richten op voortdurende verbetering, uniforme processen en waar mogelijk standaardisatie met als doel risico's en kosten te beheersen, creëert Heijmans toegevoegde waarde voor klanten en gebruikers. Het werk begint aan de tekentafel en strekt zich uit tot beheer, onderhoud en service. Heijmans combineert kennis en creativiteit tot vernieuwende producten en concepten die breed toepasbaar zijn. Heijmans streeft er naar een vernieuwende speler in de markt te zijn. Deze unieke waarde is terug te vinden in de voortrekkersrol die de onderneming op het gebied van innovatie speelt, getuige product-innovaties zoals Heijmans Huismerk, Heijmans ONE, fietsveiligheidsconcept Bikescout, BeSense, huisbesturing en asfaltinnovatie Greenway LE.

Deze toegevoegde waarde wordt gerealiseerd via actief ketenmanagement en door innovatie en integraliteit, kennis en kunde te vergroten. Hiervoor werkt Heijmans samen met partners en benut zij de verschillende kapitaalstromen in de keten. Voortdurende verbetering wordt bereikt door tender-, en projectmanagement, inkoop en commercie centraal aan te sturen en hier centrale verbeterdoelstellingen aan te verbinden. Heijmans maakt hierbij in toenemende mate gebruik van LEAN planningstechnieken, centrale en eenduidige processen en systemen. Het bedrijfsmodel sluit aan op de vraag van klanten naar integrale oplossingen waarin ontwerp en engineering, realisatie, onderhoud en beheer samenkomen. Dankzij het aanwenden en combineren van benodigde expertise ontstaat toegevoegde waarde voor klanten, uit te drukken in rendement en tevredenheid.



## Materialiteitsanalyse

### Analyse methode van de meest materiële issues

De analyse van de meest materiële issues heeft plaatsgevonden door per stakeholdersgroep relevante aspecten te bepalen. Input hiervoor ontstaat vanuit desk research en stakeholdersbijeenkomsten die jaarlijks per bedrijfsstroom worden gehouden. Een samenvatting van die stakeholdersbijeenkomsten is te vinden in de bijlage van dit verslag op pagina 244. Daarnaast heeft deskresearch plaatsgevonden om de relevante aspecten in kaart te brengen. In dit verslag is een actualisatieslag gemaakt door kennisdragers van een aantal belangrijke trends en ontwikkelingen in de markt en bij klanten bijeen te brengen en deze trends en ontwikkelingen te beoordelen en te spiegelen aan de bestaande uitkomsten van de materialiteitsanalyse. Daarna is dit proces besproken in een stuurgroep waarin alle bedrijfsonderdelen vertegenwoordigd zijn en tenslotte is deze vastgesteld in de raad van bestuur. In de tussentijdse periode is de materialiteitsanalyse gebruikt ter bespreking in stakeholderbijeenkomsten van de verschillende businessunits. De belangrijkste uitkomsten hiervan zijn opgenomen in het verslag.

### Analyse 2017

De materialiteitsanalyse is ten opzichte van 2016 op een aantal punten gewijzigd, te weten:

- De thema's energietransitie en klimaatverandering zijn samengevoegd, omdat ze in de markt vooralsnog niet onderscheidend van elkaar tot maatregelen leiden.
- Materiaalinnovatie en circulair bouwen zijn sterk in belang toegenomen op basis van het aantal tenders waarin om visie en aanpak van dit onderwerp wordt gevraagd en de concrete feedback van stakeholders.
- Het verder verduurzamen van de producten en diensten van Heijmans heeft een hogere prioriteit gekregen dan het verduurzamen van de bedrijfsvoering. Dit omwille van de maatregelen die op het tweede vlak al zijn genomen.
- Stakeholders geven aan dat de krapte op de arbeidsmarkt in toenemende mate voor uitdagingen zorgt, dit aspect is omwille daarvan in belang toegenomen.
- Omgevingsmanagement is het afgelopen jaar in uitvragen/tenders van minder belang dan voorgaande jaren geworden, daarmee is dit aspect iets afgezwakt.
- Als gevolg van de omvang van de inkoop spend, wint het thema inkoop/ketenintegratie relatief gezien steeds meer aan terrein. Juist via dit aspect kunnen wezenlijke issues als veiligheid en innovaties in de keten en vanuit partnerships verder aangepakt en ontwikkeld worden.
- Tenslotte geven stakeholders aan dat digitalisering een belangrijk aspect voor de toekomst is, dat gevolgen heeft voor zowel producten en diensten als voor de bedrijfsvoering. Om die reden is dit als nieuw aspect opgenomen in de materialiteitsanalyse.

### *Integrated dashboard*

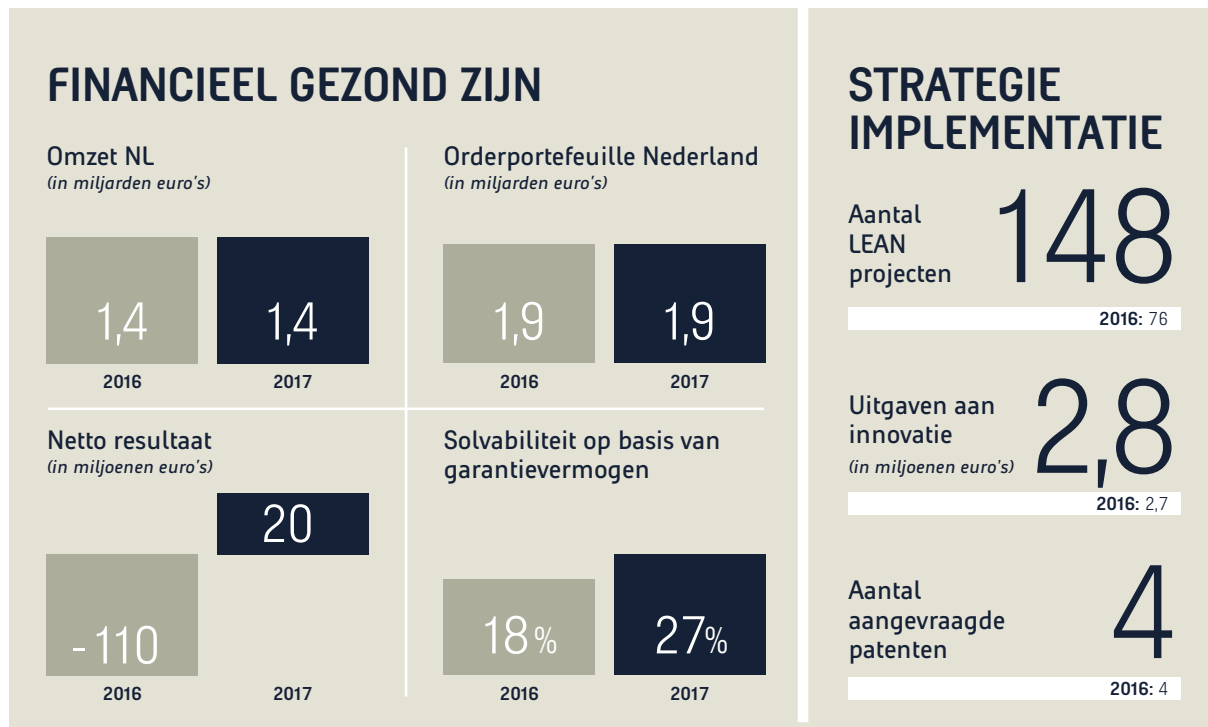
Op basis van bovenstaande analyse is een integrated dashboard opgesteld dat de meest materiële aspecten weergeeft en de kritieke prestatie indicator die de prestatie weergeeft. Zo ontstaat zicht op de voortgang van de strategie implementatie van de organisatie. Dit dashboard staat hierna weergegeven en wordt aan de hand van de verschillende hoofdstukken in dit jaarverslag nader toegelicht.



Span- en verplaatsingstechnieken. Inschuiven tunnel, Venlo



## Dashboard meest materiële issues 2017



\* Vanaf 2017 is de berekeningsmethodiek voor deze KPI's gewijzigd waardoor het cijfer 2017-2016 niet vergelijkbaar is. Voor een volledige onderbouwing van de berekeningsmethodiek, zie het hoofdstuk Verslaggevingssystematiek in de bijlage van dit verslag.

## KENNISINTENSITEIT

Opleidingsniveau (per 31-12-2017, in %)

	Categorie 1 LBO/VMBO	Categorie 2 MBO	Categorie 3 HBO	Categorie 4 WO
2017	8	44	44	4
2016	9	44	43	4

Doelstelling: de verhouding tussen categorie 3 en 4 en het totaal moet de komende jaren oplopen.

## PROCUREMENT EN KETEN-INTEGRATIE

Inkoopspend voorkeursleveranciers

**55%** 2016: 51%

Doelstelling 2017, 2018 e.v.: 50%

## VERDUURZAMING BEDRIJFSVOERING EN PROJECTEN

CO<sub>2</sub>-emissies scope 1+2 (in ton)



Doelstelling 2017: 10% reductie t.o.v. 2016 in 2020  
Doelstelling 2018: 10% reductie t.o.v. 2016 in 2020

Totale hoeveelheid restmateriaal  
in ton

**19.176**

2016: 25.455

Doelstelling 2017: 24.182

Scheiding restmateriaal  
bouwplaats

**75,4%**

2016: 72,2%

Doelstelling 2017, 2018 e.v.: minimaal 70%

Hergebruik restmateriaal  
na afvoer

**91%**

2016: 91%

Doelstelling 2017, 2018 e.v.: minimaal 90%

Inkoopspend bij voorkeursleveranciers  
met raamcontract met getekende  
duurzaamheidsverklaring

**94%**

2016: 91%

Doelstelling 2017, 2018 e.v.: 100%

Het volledige overzicht van prestatie indicatoren met toelichting is te vinden in de bijlagen van dit jaarverslag, pagina 242.



## “We zijn er flink op vooruitgegaan”

Eén operatie in het Catharina Ziekenhuis Eindhoven duurt al zeven jaar. Uitvoerend team: Heijmans. De ploeg breekt, revitaliseert en bouwt. “Ruimte, licht en lucht zijn verbeterd. Dat past bij een ambitieus ziekenhuis”, zegt longarts Pascal. Schoonmaker Karl van Hoof: “Heijmans houdt het goed stofvrij.”

**Karl van Hoof**

schoonmaker Catharina Ziekenhuis Eindhoven



Bekijk de reportage op [heijmans.nl](https://heijmans.nl)









# Strategie

---

## *Visie naar 2023*

Verstedelijking, druk op de woningmarkt, grondstoffenschaarste en de druk op fossiele brandstoffen, gecombineerd met de behoefte aan flexibiliteit, versnelling in productie en technologische ontwikkeling zorgen voor een grote uitdaging in het bedenken, realiseren en behouden van de leefkwaliteit. Als vormgever van de gebouwde omgeving speelt de bouw daar een grote rol in. Heijmans kan en wil verschil maken voor hoe wordt omgegaan met schaarste en hoe invulling wordt gegeven aan kwaliteit op de korte en lange termijn. Daarvoor is veel nodig. Vanuit dit besef wil Heijmans zich, naast focus op continu verbeteren van de performance als fundament onder het bedrijf, richten op verslimmen en verduurzamen. Digitalisering en industrialisering zijn daarbij belangrijke ontwikkelingen, maar het gaat net zo goed om vakmanschap en realisatiekracht. Het kunnen maken wat wordt bedacht is van wezenlijk belang. Het verbinden van bedenken en maken, en het leveren van een duurzaam perspectief is wat Heijmans als belangrijkste opgave voor de toekomst ziet.

## **Lange termijn strategie: op weg naar 2023**

Heijmans richt zich sinds 2013 op de strategische visie: 'Contouren van Morgen'. Een toekomstbeeld waarmee Heijmans vormgever en initiator is van de ruimtelijke wereld om zich heen. Een omgeving waarin ontwikkelingen elkaar snel opvolgen, complexiteit door regelgeving groeit en de behoefte aan 'sneller en beter', alsmede de assertiviteit van gebruikers en stakeholders toeneemt. Daardoor neemt de druk op resources toe en zijn het omgaan met schaarste en ruimtelijke kwaliteit de belangrijkste uitdagingen voor de sector. Heijmans wil daarbij niet onttrekken, maar juist toevoegen: in termen van energie, ruimte en materialen. Heijmans levert daarvoor allereerst hoogwaardige oplossingen voor haar klanten en de klanten van deze klanten. De gebruiksfase – een optimaal gebruik van de gebouwde omgeving – wordt steeds meer het uitgangspunt voor alles wat Heijmans ontwikkelt, realiseert en in stand houdt. Met human capital, kennis en technologie voegt Heijmans uiteindelijk ook waarde toe voor de samenleving.





### **Toegevoegde waarde**

Meer dan ooit vormt, naast maken, juist het bedenken het onderscheidende vermogen in de activiteiten. Heijmans ontwikkelt zich daarbij - naast een maakbedrijf - meer en meer ook tot een kennisbedrijf. Heijmans onderscheidt zich door vroegtijdig in het ontwerpproces samen met partners oplossingen te bedenken en deze vanuit de integratie van kennis en kunde te realiseren en te onderhouden. En kennis en creativiteit te combineren tot vernieuwende producten en concepten die breed toepasbaar zijn. Vernieuwing krijgt gericht vorm in kennis-, technologie- en productontwikkeling: op gebieden die Heijmans beheerst, dichtbij de business en in samenwerking met klanten. Denk aan de Heijmans ONE, standaard toepassing van slimme huisbesturings-technologie, BeSense, BikeScout en de ontwikkeling van innovatieve asfaltproducten zoals zelfherstellend asfalt, Recoflex en Greenway LE.

Met het op orde komen van het kernbedrijf is een basis gelegd om verder vooruit te kijken. Daarbij worden ontwikkelingen in de bouwsector en de samenleving, in combinatie met de visie en expertise van Heijmans vertaald naar een strategische agenda voor de periode tot 2023. Ontwikkelingen zoals digitalisering, energietransitie en maaktechnologie krijgen hierin nadrukkelijk aandacht. Deze strategische agenda helpt Heijmans om niet alleen te blijven werken aan verdere verbetering, maar maakt het ook mogelijk zich te richten op verslimmen en verduurzamen.

De eerste stappen op weg naar 2023 zijn gezet met een aantal keuzes die zijn gemaakt voor de stafdiensten en een aanpassing in de organisatie van de business activiteiten. Omdat opdrachtgevers steeds minder PPS-opdrachten in de markt zetten, is per einde jaar besloten om de activiteiten van de afdeling PPP binnen de bedrijfsonderdelen onder te brengen. Daarnaast is besloten om de binnen Infra aangestelde Chief Risk Officer (CRO) aan te stellen als CRO voor Heijmans N.V. Deze integrale aanpak zal risicomanagement bedrijfsbreed op een hoger niveau brengen. Ook zijn voorbereidingen ingezet om de HR discipline te versterken op gebied van cultuur, talent- en organisatieontwikkeling.

### **Korte termijn strategie 2017 - 2019: Focus, Discipline, Excellence**

De toegevoegde waarde die Heijmans biedt aan haar klanten bepaalt het bestaansrecht van het bedrijf. Een integrale en innovatieve aanpak staat hierin centraal. De mate waarin Heijmans in staat is om dat op een rendabele manier te doen, bepaalt het succes van de onderneming. De kernprocessen moeten daarvoor op orde

zijn. Doel is een gezond bedrijf met gezonde marges. Daarbij staat 'doen wat we kunnen' centraal: Heijmans richt zich op activiteiten en expertisegebieden die zij beheerst. Vanuit het strategisch plan 2017 - 2019 stuurt Heijmans op continue verbetering van haar kernactiviteiten via tendermanagement, projectmanagement, bundeling en versterking van procurement en commerciële kracht. Deze voortdurende verbetering is gericht op het verlagen van kosten en beheersen van risico's, het verhogen van winstgevendheid, beheersen van werkkapitaal, efficiency en marges, als ook het versterken van de positie van Heijmans in de markt door meer waarde toe te voegen. Dit stelt het bedrijf ook in staat om gericht nieuwe producten en diensten aan te bieden waarmee zij klanten nog beter van dienst kan zijn.

Het strategisch plan rust op drie pijlers:

- **Focus (marge):**

Heijmans ontwikkelt zich tot een Nederlands bedrijf met een verscherpte focus op kerncompetenties in de segmenten Wonen, Werken en Verbinden. Heijmans zal zich in de markt op die vraagstukken richten waarin zij sterk is waardoor Heijmans hogere toegevoegde waarde kan bieden aan klanten en deze ook bereid zijn om hiervoor te betalen. Dit vertaalt zich in een 'marge-boven-volume' beleid en selectieve verwerving van nieuwe projecten. De prijsstelling van deze nieuwe opdrachten zal dan ook gebaseerd worden op de meerwaarde die Heijmans biedt aan klanten ('willingness to pay') en daarbij tenminste uitgaan van de voor Heijmans geldende minimale inschrijfmarges.

- **Discipline (de-risiken):**

Om risico's blijvend terug te dringen ('de-risiken') worden systemen en processen, GO / NO GO momenten en escalatiestappen consistent gevolgd en continu aangescherpt. De grote projecten worden ter spreiding van risico's en optimalisatie van competenties met risicodragende partners aangenomen en gerealiseerd. Heijmans stuurt scherp op de kosten zodat de kostenstructuur past bij de scope van een Nederlands georiënteerd bedrijf, en om competitief te blijven zodat de afhankelijkheid van grote, risicovolle projecten afneemt.

- **Excellence (uitvoering):**

Heijmans wil uitmuntend presteren in de gebieden die zij beheerst. Door herhaling wordt kennis en kunde opgebouwd en vindt een steeds verdere verfijning van uitgekende routines plaats. Zo liggen er kansen voor verdere verbetering van performance en positieve marge-ontwikkeling. In meerdere managementlagen

zijn veranderingen doorgevoerd om een effectieve organisatie neer te zetten. Daarnaast wil Heijmans zich vanuit kerncompetenties onderscheiden in de markt. Concepten zoals Heijmans Huismerk woningen streven die excellente uitvoering met de doelstelling 'nul restpunten' na en dragen zo bij aan dit streven.

## 2017: Voortgang strategie implementatie

In 2017 zijn belangrijke stappen gezet in het transformeren van Heijmans naar een puur Nederlands bedrijf. Met de afronding van de verkoop van alle buitenlandse dochters in het voorjaar van 2017, is dit proces daarmee begin dit jaar afgerond.

### GRIP

Met het in 2012 geïntroduceerde programma 'Improve the core' heeft Heijmans de basis gelegd voor verbetering van kernprocessen op het gebied van tendermanagement, projectmanagement, inkoop en commercie. In 2017 is onder de naam GRIP gestart met een aanpak voor verdere verbetering van projectcontrol, de key rol in projectbeheersing. In het voorjaar zijn bijeenkomsten gehouden met de controllers, projectmanagers, juristen en contractdeskundigen om op basis van ervaringen te bezien welke verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Hieruit bleek dat er goede stappen zijn gezet ten aanzien van het tenderproces, maar dat met name in de voorbereidings- en realisatiefase ruimte voor verbetering is. GRIP biedt binnen de organisatie het platform om juist die praktische stappen te kunnen zetten en op voortgang te volgen en te sturen. GRIP staat voor: geen verrassingen in projecten, meer regie en gedegen projectbeheersing om daarmee de voorspelbaarheid op projecten te verhogen. Het programma bouwt voort op de eerder geïntroduceerde principes voor proces- en risicobeheersing zoals Tender- en Projectmanagement. In het GRIP programma gaat bijzondere aandacht uit naar tijdigheid, volledigheid en transparantie van projectinformatie en stimuleren van gewenst gedrag op dit gebied, alsook het elkaar aanspreken op gedrag dat hier niet toe bijdraagt. Daarnaast wil GRIP het juiste gebruik van beschikbare tools bevorderen en bijdragen aan een betere match tussen de projectcontroller en de verschillende risicocategorieën van de projecten die hij/zij in portefeuille heeft.

Door deze facetten onder de noemer 'GRIP' te plaatsen hebben ze een duidelijke onderlinge samenhang gekregen en ontstaat er tevens meer synergie over de bedrijfsstromen heen. Hiermee is aanvullend op het cultuurprogramma 'IK' ook een besef en verandering in houding en gedrag ten aanzien van verbetering en optimalisaties ontstaan. Door het monitoren van de mate waarin de afgesproken processen worden gevolgd

en onverwachte ontwikkelingen zich voordoen, moet duidelijk worden of het aantal verrassingen daadwerkelijk wordt teruggebracht.

### Tender- en projectmanagement

Het tendermanagementproces is de afgelopen jaren geprofessionaliseerd. Deze stap is in 2017, mede versterkt door het GRIP programma, verder doorgezet. Ook projectmanagement is verder doorvertaald van analyse en tooling, naar opvolging en implementatie. Heijmans ziet contractmanagement als een belangrijk onderdeel daarvan. Afgelopen jaren zijn alle tenderprojecten in het centrale systeem (de zogeheten 'Tender Template') geplaatst. Het systeem wordt via audits gecontroleerd op de kwaliteit van de invoer. Deze audits geven een voortdurende impuls aan training en projectverbetering. In 2017 is een verdere stap gemaakt in de projectrisico-analyses. Deze categorisering vormt de basis voor afstemming en vastlegging van het project en het bijbehorende proces met de opdrachtgever.

### Procurement

#### Visie op procurement, ketenintegratie en samenwerking

Heijmans en haar opdrachtnemers hebben een gezamenlijke ketenverantwoordelijkheid. In dit kader wil Heijmans op een open en professionele manier zaken doen met leveranciers, onderaannemers, samenwerkingspartners en dienstverleners. Heijmans maakt objectieve en zakelijke afwegingen in de keuze voor deze partijen. Heijmans voert een duurzaam procurementbeleid dat hiervoor de randvoorwaarden schept. De procurementstrategie is gericht op vroege betrokkenheid van de procurement professionals zodat vroegtijdig en in samenspraak met leveranciers oplossingen kunnen worden gezocht en efficiency en kwaliteit geoptimaliseerd worden. Hierbij zijn veiligheid, duurzaamheid en circulariteit belangrijke uitgangspunten. Het volledige procurementbeleid is te vinden op de Heijmans website.

#### Samenwerking in de keten

Het inkoopvolume ligt ook dit jaar tussen de 70-80% van de omzet. Dat maakt intensieve samenwerking in de keten cruciaal. Heijmans heeft dan ook een sterke focus op het selecteren van de juiste samenwerkingspartners. In het kader van deze intensieve samenwerking verbinden Heijmans en de leveranciers/onderaannemers zich steeds vaker al in een vroeg stadium aan elkaar. Langjarige samenwerking met vaste partijen is hierbij het uitgangspunt. Dit resulteert in de gezamenlijke ontwikkeling van producten en diensten en een grote leverbetrouwbaarheid. Door deze wijze van samenwerking worden faalkosten gereduceerd en ontstaan er duurzame en vernieuwende oplossingen voor klanten.

Door maatschappelijk verantwoord in te kopen draagt Heijmans bij aan het minimaliseren van de nadelige gevolgen van haar activiteiten en het verminderen van het beslag op natuurlijke hulpbronnen. Door opdrachtnemers te betrekken bij het nemen van deze verantwoordelijkheid, draagt Heijmans bovendien bij aan verbeteringen van sociale aspecten, zoals arbeidsomstandigheden, veiligheid, gezondheid en milieu. Ook in de samenwerking met co-makers, onderaannemers en leveranciers staat veiligheid voorop en is veilig werken een belangrijk selectiecriteria in de selectie van partijen. Heijmans wil op het gebied van veiligheid een voortrekkersrol spelen in de gehele keten.

Voorbeeld van dit co-makership is de ontwikkeling en realisatie van het Heijmans Huismerk. Deze woningen gaan uit van gestandaardiseerde processen in nauwe samenwerking met ketenpartners. Hierdoor worden faalkosten gereduceerd en nemen marges toe. Daarnaast ontwikkelt Heijmans hierdoor samen met partners een manier van bouwen en organiseren, die uitgaat van herhaling en verfijning in plaats van uitsluitend unieke projecten, met een gezamenlijke leercurve als gevolg.

Per (cluster van) productgroep(en) wordt, mede ingegeven door de sustainable development goals van de Verenigde Naties en volgens de systematiek van ISO 20400, een scan gemaakt van de impact en materiële aspecten die aandacht verdienen. Dit kan voor de diverse productgroepen heel verschillend liggen, daarom wordt hierin maatwerk nagestreefd. Ingegeven door trends en ontwikkelingen en aangezet door de sustainable development goals van de Verenigde Naties, voorziet Heijmans dat circulariteit en daarmee afvalverwerking en grondstoffen in toenemende mate aandacht vanuit het inkoopproces vereisen en dat er volop ingezet moet worden op hergebruik van grondstoffen en materialen en het ontwikkelen van alternatieve bouwmethodieken. Mede op basis hiervan is het duurzaam inkoopbeleid eind 2017 opnieuw aangescherpt. Het volledige beleidsdocument is gepubliceerd op de Heijmans website.

### **Verantwoordelijkheid**

Procurement gaat in de optiek van Heijmans ook over het nemen van verantwoordelijkheid voor de inzet van leveranciers, onderaannemers en ZZP-ers en de daarmee gepaard gaande regelgeving op het gebied van bijvoorbeeld ketenaansprakelijkheid, inlenersaansprakelijkheid en de Wet Aanpak Schijnconstructies. Om hier invulling aan te geven werkt Heijmans samen met vooraf geselecteerde voorkeursleveranciers: deze zijn verantwoordelijk voor ongeveer de helft van de totale spend. Deze leveranciers hanteren de door Heijmans opgestelde

contractmodellen aangevuld met ter zake relevante bepalingen. Zo wordt er gezorgd voor correcte dossiervorming, is er een procedure voor het melden van (vermoedelijke) misstanden en wordt de inzet van ZZP-ers centraal beheerd. Tevens vindt identificatie van arbeidskrachten op de bouwlocaties plaats volgens uniforme procedures.

### **Verdere professionalisering inkoop, acties 2017:**

In 2017 zijn opnieuw verdere stappen gezet ter professionalisering:

#### • **Voorkeursleveranciers en -onderaannemers**

Heijmans kent ruim 400 productgroepen. Deze zijn ondergebracht in 10 clusters. Binnen deze productgroepen is afgelopen jaar een aantal productgroepen die van groot belang voor de bouw zijn, verder geanalyseerd. Op basis van die analyse is opnieuw een slag gemaakt, zijn voorkeursleveranciers geselecteerd en zijn de kwaliteitseisen aangescherpt. Dit proces vindt continu plaats en wordt steeds verder verfijnd, aangezien productinnovaties en eisen van klanten ook voortdurend in ontwikkeling zijn.

#### • **Verdere digitalisering van processen en samenwerking met ketenpartners**

Het inkoopproces is in 2017 verder gedigitaliseerd door het SAP proces te optimaliseren en de contractverwerking met leveranciers volledig te digitaliseren. Daarmee is de doorlooptijd van contractafsluiting en dossier aanmaken aanzienlijk gereduceerd, ook is de handling vereenvoudigd. Tevens zijn er met veel leveranciers digitale koppelingen gemaakt met inrichting van bijbehorende processen om een snelle en efficiënte verwerking van orders en betalingen te bewerkstelligen.

#### • **Leveranciersbeoordelingssystematiek**

Aangezien Heijmans een groot percentage van haar omzet inkoop, is zij voor de kwaliteit van het eindproduct sterk afhankelijk van de kwaliteit en prestaties van derden. Met het doel kwaliteitsverbetering en faalkostenreductie te realiseren en tevens transparantie te stimuleren, is Heijmans in 2017 samen met 12Build een pilot gestart voor een evaluatie platform (Evaluator). Via deze stap werkt Heijmans aan meer transparantie over geleverde prestaties en aan een kwaliteitsslag die het uiteindelijke product, een bouwwerk, bijbehorende dienstverlening en klanttevredenheid ten goede zou moeten komen.





Projectmanager Jan Jelsma en vakman Harry Schuttenbeld op het project N35 Zwolle-Wijthem

## Commercie

In 2016 is bij Vastgoed en Woningbouw een klantrelatievolgssysteem (CRM) geïntroduceerd. De bijbehorende werkwijze is in 2017 verder geüniformeerd en geoptimaliseerd. Het doel is om het CRM systeem ook te implementeren binnen de andere bedrijfsstromen. Hiermee ontstaat inzicht in het gedeelde klantenbestand.

Bedrijfsbreed is een steeds verdere implementatie van de salesfunnel zichtbaar, die het proces van projectverwerving en klantbehoeften inzichtelijk maakt. Per bedrijfsstroom worden analyses gemaakt van marktsegmenten en klantgroepen, verwachte nieuwe projecten en de match met het eigen verwervings- en aannemebeleid. Hierdoor ontstaat er een betere doorkijk naar marktontwikkelingen, de commerciële vertaalslag daarvan naar marktvolume en -kansen voor Heijmans, en zodoende houvast in het tender- of verwervingsproces.

Ondersteund door de jaarlijkse salesconferentie wordt aandacht besteed aan bedrijfsbrede, strategische thema's, markt- en klantontwikkelingen, plus de ontwikkeling van commerciële competenties en vaardigheden. Afgelopen jaar vond de vijfde editie van deze salesconferentie plaats waarbij de 'Hand van Heijmans' werd geïntroduceerd: een verhaallijn waarin de onderscheidende kenmerken van Heijmans worden uitgelicht aan de hand van bijpassende voorbeeldprojecten.

Binnen de bedrijfsstroom Wonen is nu ook besloten het B2C klantrelatiesysteem, dat de particuliere verkoop ondersteunt, te vervangen. Binnen de nieuwe systematiek staat het verbeteren van de totale klantbeleving en -ervaring, de zogeheten 'customer journey', centraal: van oriëntatiefase tot en met oplevering van de woning en serviceverlening in de gebruiksfase.

## Klantwaardering

### • Wonen

Op basis van de klantbeoordelingen die Stichting Klantgericht Bouwen (SKB) verzamelt, is het gemiddelde klantwaarderingcijfer dat kopers van een Heijmans woning geven in 2017 7,17. Het gemiddelde van alle deelnemende bouwbedrijven is 7,06 (een verschil van 0,11). Momenteel hebben 172 van de 430 aangeschreven kopers een kopersrapport ingevuld. Daarnaast registreert Heijmans het aantal opleverpunten per woning en stuurt zij in haar beleid op '0 opleverpunten'. In 2017 zijn 2.000 woningen als opgeleverd geregistreerd, bij 97,1% (1.941) woningen is het aantal opleverpunten vastgelegd. Van die 1.941 woningen is bij 1.275 woningen 0 opleverpunten geregistreerd (65,7%).

### • Utiliteit en Infra

Het Opdrachtgeversforum in de bouw heeft uitgesproken het bouwproces te willen professionaliseren en de bouwketen te versterken. Deze uitspraak heeft ertoe geleid dat het Rijksvastgoedbedrijf, ProRail en Rijkswaterstaat zijn overeengekomen een methode te ontwikkelen om de performance van hun opdrachtnemers te beoordelen. Het instrument dat is ontwikkeld door deze drie organisaties is toegesneden op hun eigen werkkterrein en daar waar mogelijk afgestemd met de uitdrukkelijke ambitie om zowel het opdrachtgeverschap als het opdrachtnemerschap verder te professionaliseren. Prestatiemeten stelt de kwaliteit van het proces waarmee opdrachten worden gerealiseerd centraal en vormt daarmee een instrument dat bijdraagt aan verdere professionalisering van de verhoudingen tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. De meting is uniform voor alle aannemers.

### • Infra

#### ProRail

Met name bij ProRail is de prestatie in het laatste half jaar van 2017 gedaald. Eén van de projecten presteert minder goed waardoor het gemiddelde gedaald is en weer uitkomt op hetzelfde jaarresultaat als eind 2016 (2016: 7,2) (op een schaal van 10). Met name bij ProRail bestaat de meting en daarmee vergelijking uit circa 25 partijen. Heijmans presteert hier in de middenmoot. Heijmans streeft ernaar in de top 5 van best presterende aannemers bij ProRail te komen. Tevens streeft Heijmans ernaar jaarlijks gemiddeld een klantwaarderingcijfer van 8.0 of hoger te realiseren.

#### Rijkswaterstaat

Bij Rijkswaterstaat is er sprake van een positieve ontwikkeling. Eind 2016 was de performance 7,6 (op een schaal van 10) en eind 2017 bedroeg deze beoordeling een 8,1. Heijmans streeft naar een jaarlijks gemiddeld klantwaarderingcijfer van hoger dan 8.0.

Voorbeelden van Heijmansprojecten die laten zien hoe kwaliteit en professioneel samenwerken vorm kunnen krijgen, zijn het in maart 2017 opgeleverde Eurojust en het in uitvoering zijnde infraproject A9.



### ***Procesoptimalisatie***

Heijmans werkt sinds 2010 met Lean6Sigma om zo processen te verbeteren en de 'verbetercultuur' te stimuleren. Sinds de start zijn 413 projecten opgestart. In 2017 waren dit er 148. Reden voor de stijging van het aantal projecten ten opzichte van 2016 is gelegen in het effect van de bedrijfsbrede SAP-inplementatie, waardoor veel informatie vrijkomt voor strategische LEAN-projecten. De focus in de projecten ligt op de implementatie van lean tools. Lean plannen en 5S zijn middelen die bovendien breed binnen Heijmans worden gebruikt. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan het gecontroleerd laten verlopen van de primaire processen. Middels KPI's wordt gestuurd op cruciale processtappen en de opvolging daarvan. Hiermee versterkt de Lean6Sigma methode het GRIP programma. Met de implementatie van SAP bij alle bedrijfsstromen afgelopen jaar, komt veel informatie vrij voor strategische LEAN-projecten.

### ***Proces- en systeemharmonisatie***

In 2017 is met de implementatie van het SAP ERP-platform bij de bedrijfsstroom Vastgoed, de bedrijfsbrede implementatie van SAP voltooid. Dit betekent dat de gehele Heijmans organisatie draait op één ERP omgeving en zo werkt met uniforme processen. Dit leidt tot toenemende transparantie, mogelijkheden tot analyse en verdere kostenbesparingen. In 2018 wordt gestart met de implementatie van een HR-systeem, 'Workday' genaamd, met als doel uniforme processen in te richten ter ondersteuning van human resources management.

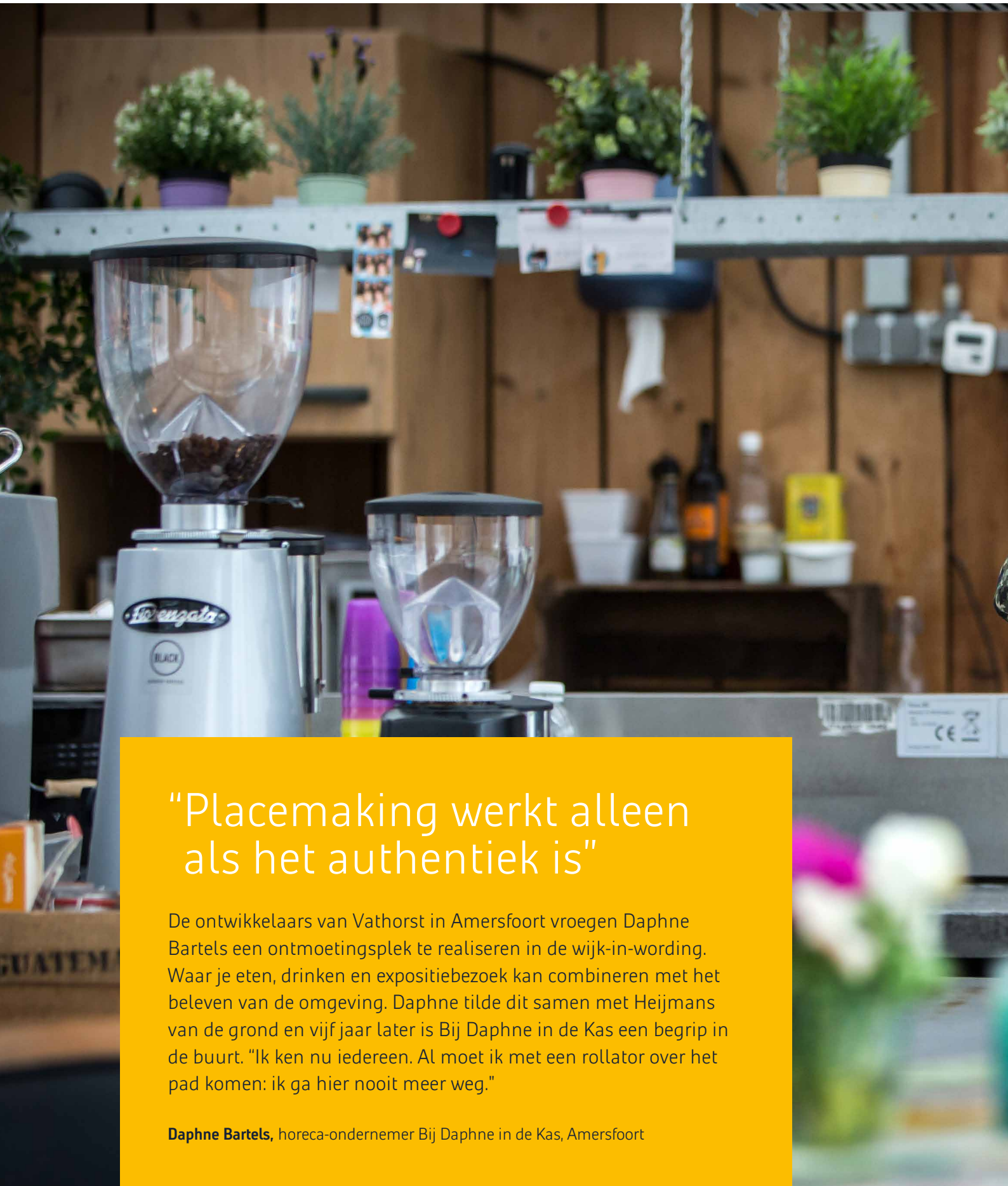
### ***Duurzaamheid***

De strategie-implementatie ten aanzien van de duurzaamheids-gerelateerde aspecten, wordt toegelicht in het hoofdstuk 'Duurzame prestaties' op pagina 73 van dit verslag.

### ***Fiscaal beleid***

Het fiscale beleid van Heijmans is te vinden op pagina 236 in de bijlage van dit verslag.





## “Placemaking werkt alleen als het authentiek is”

De ontwikkelaars van Vathorst in Amersfoort vroegen Daphne Bartels een ontmoetingsplek te realiseren in de wijk-in-wording. Waar je eten, drinken en expositiebezoek kan combineren met het beleven van de omgeving. Daphne tilde dit samen met Heijmans van de grond en vijf jaar later is Bij Daphne in de Kas een begrip in de buurt. “Ik ken nu iedereen. Al moet ik met een rollator over het pad komen: ik ga hier nooit meer weg.”

**Daphne Bartels**, horeca-ondernemer Bij Daphne in de Kas, Amersfoort



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









# Financiële gang van zaken

---

## Kernpunten 2017

Het netto resultaat over 2017 vertoonde een krachtig herstel ten opzichte van voorgaande jaren. Het winstherstel kan primair toegeschreven worden aan drie factoren. Allereerst is er een verdere groei van omzet en marge binnen Wonen zichtbaar, met name binnen het segment Vastgoed, dat door de krapte op de woningmarkt kon profiteren van sterk stijgende vrij op naam prijzen. Daarnaast was er een positief bedrijfsresultaat zichtbaar binnen Infra ten opzichte van een zeer fors negatief resultaat in 2016 (onderliggende ebitda van € 16 miljoen, respectievelijk € 73 miljoen negatief). Binnen Infra was over een brede lijn resultaatverbetering zichtbaar in vergelijking met het door forse projectverliezen gekenmerkte voorgaande jaar. Hoewel ook in 2017 enkele projectverliezen zichtbaar waren, zorgde de margeverbetering over de hele lijn ervoor dat deze geabsorbeerd konden worden. Een kleiner aandeel van verlieslatende werken uit eerdere jaren, de bijdrage van winst genererende projecten, gecombineerd met een hoger volume bij lagere overhead kosten, lagen ten grondslag aan deze resultaatverbetering. Ten slotte droeg de boekwinst als gevolg van de verkoop van de buitenlandse activiteiten, in totaal € 31 miljoen, bij aan de verbetering van het nettoresultaat. Deze boekwinst was het gevolg van de verkopen van het Duitse bedrijf Oevermann en Heijmans België, beide transacties werden in april geëffectueerd.

Het nettoresultaat (inclusief buitenland) over geheel 2017 komt uit op € 20 miljoen (2016: € 110 miljoen negatief). De omzet van de voortgezette Nederlandse activiteiten was met € 1.402 miljoen licht hoger dan het jaar daarvoor (2016: € 1.370 miljoen). Tegenover de groei in Wonen (met name Vastgoed) en in beperktere mate Infra, stond een daling van de omzet in Utiliteit. De resultaten van Utiliteit bleven in 2017 achter, onder andere als gevolg van een substantieel lagere omzet en onderdekking op de algemene kosten. De lagere omzet komt voort uit een terughoudend aannamebeleid en een extra verlies dat is gemoeid met het uitstappen van Heijmans uit het project RIVM. De onderliggende ebitda kwam uit op € 31 miljoen en is daarmee fors beter dan 2016 (2016: € 47 miljoen negatief). Non-cash waarde aanpassingen op vastgoedposities, herstructureringskosten en de boekwinsten op de verkoop van de Duitse en Belgische activiteiten hebben met gezamenlijk € 14 miljoen eveneens een belangrijke invloed op het nettoresultaat.



Verkorte winst-en-verliesrekening in € mln.	2017	2016	Vershil
<b>Opbrengsten</b>	<b>1.487</b>	<b>1.884</b>	<b>-21%</b>
<b>Onderliggende EBITDA Nederland</b>	<b>30</b>	<b>-73</b>	
Correctie EBITDA resultaat joint ventures	14	5	
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-6	-19	
Herstructureringskosten	-8	-4	
Grondsanereringen	-3	-	
<b>EBITDA Nederland</b>	<b>27</b>	<b>-91</b>	
Afschrijving/amortisatie Nederland	-13	-13	
<b>Operationeel resultaat Nederland</b>	<b>14</b>	<b>-104</b>	
Operationeel resultaat beëindigde activiteiten incl. boekresultaat	31	10	
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>45</b>	<b>-94</b>	
Financiële baten en lasten	-8	-8	
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-15	-2	
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>22</b>	<b>-104</b>	
Winstbelastingen	-2	-6	
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>20</b>	<b>-110</b>	

De orderportefeuille voor de Nederlandse activiteiten bedraagt ultimo 2017 € 1.898 miljoen, tegen € 1.863 miljoen ultimo 2016. Het besluit tot terugtreding uit het RIVM project is in de 2017-stand meegenomen, de impact hiervan is een omzet van ruim € 150 miljoen.

## Opbrengsten

De samenstelling van de opbrengsten, uitgesplitst naar de sectoren over 2017, is als volgt:

Opbrengsten in € mln.	2017	2016	Vershil
Vastgoed	391	332	18%
Woningbouw	297	296	0%
Utiliteit	240	315	-24%
Bouw & Techniek	537	611	
Infra	680	621	10%
Eliminatie	-206	-194	
<b>Nederland</b>	<b>1.402</b>	<b>1.370</b>	<b>2%</b>
Beeindigde activiteiten	85	514	
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>1.487</b>	<b>1.884</b>	

De omzet van de voortgezette activiteiten is licht toegenomen naar € 1.402 miljoen (2016 € 1.370 miljoen). De toename is vooral toe te schrijven aan de groei van de woningmarkt, waarvan met name Vastgoed fors heeft kunnen profiteren, zowel in de vorm van een stijgend aantal woningverkoop als stijgende vrij-op-naam prijzen. Het aantal verkochte woningen komt uit op 2.192 (2016: 1.962), daarvan zijn 1.394 (64%) woningen verkocht aan particulieren en 798 woningen (36%) aan beleggers (2016: 1.019 woningen / 52% aan particulieren, en 943 woningen / 48% aan beleggers). De waardeinstijging van de woningen is terug te zien in de gemiddelde vrij-op-naam prijzen (excl. BTW) van de verkochte woningen aan particulieren: deze bedraagt in 2017 € 299.000,- (in 2016: € 243.000,-).

De omzet van Vastgoed steeg naar € 391 miljoen, tegen € 332 miljoen in 2016. De omzet van Woningbouw bedroeg afgelopen jaar € 297 miljoen, tegen € 296 miljoen in 2016.

Woningbouw heeft te maken met uitdagende markt-omstandigheden. Aan de vraagzijde is sprake van sterke groei in een steeds groter deel van Nederland. Deze sterk toenemende vraag leidt tot veel druk op de beschikbaarheid en betaalbaarheid van toeleveranciers, als ook stijgende kosten. Het toeleverancierskanaal dient continu gemonitord te worden om de gewenste

opleverkwaliteit en marge-ontwikkeling te kunnen borgen. In dat kader zet Woningbouw strikt in op een selectief aannemebeleid en beheerste groei, waarbij een groot deel van de capaciteit beschikbaar wordt gehouden om daarmee de groeiende productie van Vastgoed te kunnen borgen. Zo kwam in 2017 circa 65% van de Woningbouw omzet via Vastgoed. De omzet van de Nederlandse Infra-activiteiten laat een toename zien van € 621 miljoen naar € 680 miljoen. In tegenstelling tot vorig jaar had Infra niet te maken met grootschalige vertraagde projecten zoals de N23, waardoor de omzet op niveau was en beter gespreid over het jaar.

De dalende omzet bij Utiliteit van € 315 miljoen naar € 240 miljoen is met name het gevolg van de verdere doorvoering van het strikte aanneme- en inschrijfbeleid in combinatie met het omzetverlies als gevolg van het terugtrekken uit het project RIVM. Bij de uiteindelijke aanvang van dit project heeft Heijmans besloten zich uit het consortium terug te trekken, hetgeen betekent dat Strukton de gehele uitvoering voor haar rekening zal nemen. De omzet binnen het segment Services, dat zich richt op service, beheer en onderhoudscontracten was op niveau.

Als gevolg van de strategische aanpassingen om te komen tot een volledig Nederlands bedrijf, zijn de Duitse en Belgische activiteiten gedesinvesteerd. Het Duitse dochterbedrijf Franki werd reeds in december 2016 aan PORR verkocht (in januari 2017 geëffectueerd). Oevermann werd eveneens aan PORR verkocht, deze transactie werd in april 2017 geëffectueerd. Voor de drie Belgische bedrijven Heijmans Bouw, Heijmans Infra en Van den Berg is een transactie met Besix tot stand gebracht die eveneens in april 2017 afgerond kon worden. De gepresenteerde omzet van de buitenlandse activiteiten in 2017 relateert in het geheel aan deze niet voortgezette activiteiten.

### Onderliggende ebitda

De onderliggende ebitda betreft het operationele resultaat voor afschrijvingen inclusief ebitda joint ventures en exclusief eventuele aanpassingen van de waardering van vastgoed- en grondposities, herstructureringskosten, kosten grondsaneringen en andere bijzondere posten. In 2017 komt de onderliggende ebitda voor de Nederlandse bedrijfsonderdelen uit op € 30 miljoen (2016: onderliggende ebitda NL € 73 miljoen negatief). De verdeling naar sectoren is als volgt weer te geven:

Onderliggende ebitda in € mln.	2017	2016	verschil
Vastgoed	20	15	
Woningbouw	5	4	
Utiliteit	-6	-14	
Infra	16	-73	
Concern	-5	-5	
<b>Nederland</b>	<b>30</b>	<b>-73</b>	<b>103</b>
Beeïndigde activiteiten	1	26	
<b>Totaal onderliggende ebitda</b>	<b>31</b>	<b>-47</b>	

De onderliggende ebitda is gestegen van € 47 miljoen negatief in 2016 naar € 31 miljoen positief in 2017. De Duitse en Belgische bedrijven droegen in 2016 nog € 26 miljoen bij aan de onderliggende ebitda, in 2017 was dat nog € 1 miljoen in de periode tot en met verkoop (april 2017).

De verdere groei van de woningmarkt heeft geleid tot een toegenomen resultaat bij Vastgoed (onderliggende ebitda 2017: € 20 miljoen tegen € 15 miljoen in 2016) en een lichte stijging bij Woningbouw (onderliggende ebitda 2017: € 5 miljoen tegen € 4 miljoen in 2016). Bij Woningbouw, opererend in een sterk concurrerende markt, blijft beheerste groei, met een duidelijke focus op kwaliteit, van belang. Beschikbaarheid en betaalbaarheid van toeleveranciers en mensen zijn in de huidige marktomstandigheden een voornaam aandachtspunt. Goede werkvoorbereiding en tijdige inkoop zijn noodzakelijk om marges gedurende de uitvoering op peil te houden, evenals het maken van heldere afspraken over indexering van prijzen bij contractvorming met derden. Bij Vastgoed is, mede door het investeren in conceptueel vermogen en denkkraft, integrale gebiedsontwikkeling als een van de kernactiviteiten verder ontwikkeld. Intensieve samenwerking tussen Woningbouw en Vastgoed leidt tot een combinatie van realisatiekracht en maakbaarheid, bovendien kan zo efficiënt worden gewerkt en een lage kostenbasis worden behouden. Van groot belang blijft, zeker in een groeiende markt, focus te houden op faalkosten, standaardisatie en kwaliteit. Daarnaast ontstaat een toenemend belang om weer gericht te gaan investeren in nieuwe grondposities waardoor ingespeeld kan worden op de verdere groei-vooruitzichten in de markt. De laatste jaren zijn veel posities uit de bestaande grondbank tot ontwikkeling gebracht en dit proces zal de komende jaren voortzetten.



In dat kader is het van belang om nu reeds na te denken over de omzet na 2020.

De onderliggende ebitda van Utiliteit over 2017 bedraagt € 6 miljoen negatief. Evenals voorgaand jaar is dit resultaat negatief beïnvloed door het project RIVM in Utrecht. In 2017 hebben Hurks en Heijmans in overleg met consortium partner Strukton besloten zich terug te trekken uit het werk. De benodigde goedkeuringen van projectfinanciers en opdrachtgevers zijn hiervoor inmiddels verleend. Als gevolg van deze beslissing is op het project RIVM nog een verlies genomen van € 3,5 miljoen en heeft Heijmans geen verdere rol meer in de uitvoering en exploitatie van dit PPS project. Het besluit tot terugtrekken is primair ingegeven door de wens om verder te de-risken. Het resultaat van Utiliteit is verder negatief beïnvloed door een zeer selectief aannamebeleid van nieuwe projecten. Doordat de marktomstandigheden in Utiliteit, met name daar waar het nieuwbouw betreft, gedurende 2017 schraal bleven, is er onvoldoende werk geacquireerd om de omzet op peil te houden. Dit heeft geleid tot leegloop. Verduurzaming en de grote vraag naar binnenstedelijk wonen en daarmee utilitaire woningbouw, bieden perspectief voor 2018.

De resultaten van de Infra activiteiten zijn over 2017 sterk verbeterd ten opzichte van voorgaande jaren, de onderliggende ebitda komt uit op € 16 miljoen positief. Met name het resultaat in 2016 werd sterk overschadud door forse projectverliezen op vier grote integrale werken. In 2017 was er een belangrijke opgave om de resultaten weer op de rit te krijgen. Deze bestond onder meer uit het (verder) afwikkelen van risicoprojecten uit het verleden, het terugbrengen van de kostenstructuur en een aangescherpte focus ter voorkoming van forse projectverliezen op nieuwe werken. Op alle fronten is goede voortgang geboekt. In de management structuur zijn enkele aanpassingen doorgevoerd en is binnen Infra de functie van Chief Risk Officer toegevoegd. Zowel bij nieuwe intake van werken, als bij het oplossen van problemen in bestaande werken, heeft de Chief Risk Officer een voorname, zo onafhankelijk mogelijke, rol om de bovenliggende bedrijfsbelangen te bewaken. In 2018 zal deze functie bedrijfsbreed worden uitgerold. Hiermee dient de gewenste 'de-risking' van de organisatie verder gestalte te worden gegeven. Wat betreft het verder afwikkelen van risicoprojecten uit het verleden is goede voortgang geboekt bij de uitvoering van de Drachtsterweg en de N23. Beide projecten lopen op schema en hebben goed gedocumenteerde afspraken in aanloop naar oplevering. Bij de Wilhelminasluis is Heijmans in afwachting van een definitief vonnis van de Raad van Arbitrage voor de Bouw. Bij de A9 werd een

voorziening genomen vanwege extra inspanningen voor de realisatie van de landtunnel. Het werk vordert gestaag in aanloop naar de oplevering van de tunnel aan Rijkswaterstaat (beschikbaarheidsstelling), die gepland staat voor eind juni 2018. Verder is binnen Infra de kostenstructuur teruggedrongen en is er minder gebruik gemaakt van inleenkrachten. Qua commerciële focus is besloten om een betere balans in de orderportefeuille aan te brengen tussen enerzijds grote, geïntegreerde werken en anderzijds regionale projecten, specialismen en asset management. Heijmans zal zich zeker niet terugtrekken uit de markt voor grote, geïntegreerde werken, maar zich uitsluitend richten op projecten die passen binnen de strategische focus en waar nodig met risicodragende partners werken.

### Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat over 2017 komt uit op € 45 miljoen positief tegen een negatief operationeel resultaat van € 94 miljoen in 2016. Naast herstructureeringskosten, de afwaardering van enkele vastgoed- en grondposities en kosten grondsanereringen wordt het operationeel resultaat positief beïnvloed door boekwinsten op de verkoop van de buitenlandse activiteiten. De onderverdeling is als volgt:

Operationeel resultaat in € mln.	2017	2016
Onderliggende ebitda Nederland	30	-73
Correctie operationeel resultaat joint ventures	14	5
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-6	-19
Herstructureeringskosten	-8	-4
Grondsanereringen	-3	-
<b>EBITDA Nederland</b>	<b>27</b>	<b>-91</b>
Afschrijving/amortisatie Nederland	-13	-13
<b>Operationeel resultaat Nederland</b>	<b>14</b>	<b>-104</b>
Operationeel resultaat beëindigde activiteiten incl. boekresultaat	31	10
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>45</b>	<b>-94</b>

### Bijzondere afwaardering

Heijmans beoordeelt de vastgoed- en grondposities regelmatig. Waarde-aanpassingen bij een aantal niet-Randstedelijke vastgoedposities hebben impact op het resultaat. Het gaat hierbij om waarde-aanpassingen

van grond- en vastgoedposities in de periferie van Nederland, waar het achterblijven van prijsontwikkeling van woningen in relatie tot stijgende inkoopkosten een rol spelen, alsmede vertragingen in planontwikkeling bij overheden. Dit heeft gevolgen voor de waardering van deze gronden. De totale omvang van de waarde-aanpassing van de grond- en vastgoedposities bedraagt daardoor € 6 miljoen. Daarnaast is er een post van € 3 miljoen in de niet-operationele items die betrekking heeft op grondsaneringen.

### Herstructureringskosten

Als gevolg van enkele aanpassingen in het senior management van de onderneming alsmede enkele organisatieaanpassingen, ingegeven door de strategische heroriëntatie die verleden jaar heeft plaatsgevonden, bedragen de herstructureringskosten in 2017 € 8 miljoen (2016: € 4 miljoen).

### Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn als volgt samengesteld:

Financiële baten en lasten in € mln.	2017	2016	verschil
Rentebaten	2	3	
Financiële baten	2	3	-1
Herwaardering lening	1	-	
Overige rentelasten	-13	-13	
Rentelasten	-12	-13	1
Saldo	-10	-10	0
Geactiveerde rente	2	2	0
<b>Financiële baten en lasten*</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>0</b>

\* Financiële baten en lasten betreffen alle activiteiten. Voor uitsplitsing voortgezette en beëindigde activiteiten zie jaarrekening.

Het saldo van financiële baten en lasten is met € 8 miljoen negatief gelijk aan vorig jaar. Tegenover een lager gemiddeld schuldgebruik, met name vanaf de effectivering van de desinvesteringen eind april, stonden hogere rentemarges en herfinancieringskosten als gevolg van de herfinanciering begin 2017.

Met het terugbrengen van de kredietfaciliteit in oktober 2017 naar € 156 miljoen, is de rentemarge neerwaarts bijgesteld. De verwachting is dat de rentekosten als gevolg hiervan komend jaar licht zullen dalen.

### Winstbelastingen

De effectieve belastingdruk over 2017 bedraagt 11%. De effectieve belastingdruk wordt positief beïnvloed door onbelaste boekwinsten op de verkoop van de buitenlandse activiteiten. De effectieve belastingdruk wordt negatief beïnvloed door de niet-aftekbare rentelasten op de cumulatief preferente financieringsaandelen B en de niet-aftekbare gemengde kosten.

### Vermogen en financiering

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

Verkorte balans in € mln.	31-12-17	31-12-16	verschil
Vaste activa	282	291	-9
Werkkapitaal	-116	-54	-62
Netto activa aangehouden voor verkoop	-	67	
<b>Geïnvesteerd vermogen</b>	<b>166</b>	<b>304</b>	<b>-138</b>
Eigen vermogen	162	142	20
Langlopende voorzieningen	18	16	2
Netto rentedragende schulden	-14	146	-160
<b>Financiering*</b>	<b>166</b>	<b>304</b>	<b>-138</b>

\* 2016 na herclassificatie te verkopen entiteiten naar aangehouden voor verkoop

### Geïnvesteerd vermogen: vaste activa

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

Vaste activa in € mln.	31-12-17	31-12-16	verschil
Materiële vaste activa	47	55	-8
Immateriële activa	80	82	-2
Overige vaste activa	155	154	1
<b>Boekwaarde vaste activa*</b>	<b>282</b>	<b>291</b>	<b>-9</b>

\* 2016 na herclassificatie te verkopen entiteiten naar aangehouden voor verkoop

De materiële vaste activa betreffen hoofdzakelijk bedrijfsgebouwen en terreinen, machines, installaties, groot materieel en overige vaste bedrijfsmiddelen. In het verslagjaar bedroegen de investeringen € 4 miljoen (2016: NL € 8 miljoen). Relevante activa van de verkochte Belgische en Duitse activiteiten waren in 2016 reeds

geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop. De overige vaste activa betreffen voor het merendeel deelnemingswaardes van joint ventures waarin Heijmans participeert.

In de overige vaste activa is een pensioenvordering van € 30 miljoen opgenomen voor Pensioenfonds Heijmans. De vordering is gebaseerd op de aanname dat deze gesloten regeling geleidelijk afloopt, en dat Heijmans, als werkgever, op lange termijn als enige resterende rechthebbende logischerwijs het uiteindelijk resterend vermogen zal toekomen. Naar verwachting kan mogelijk nieuwe IFRS-regelgeving er toe leiden dat deze vordering op termijn niet langer op de balans wordt opgenomen. Daarnaast voeren het pensioenfondsbestuur en Heijmans momenteel overleg over een eventuele (gedeeltelijke) herverzekering. Indien dit overleg tot het besluit zou leiden om (gedeeltelijk) te herverzekeren, kan dit er toe leiden dat de omvang van de pensioenvordering afneemt. In beide situaties zou dit onder meer een negatieve impact kunnen hebben van enkele procentpunten op de solvabiliteit van Heijmans.

#### Geïnvesteed vermogen: werkkapitaal

Het werkkapitaal kwam ultimo 2017 lager uit dan ultimo 2016. De samenstelling van het werkkapitaal is op hoofdlijnen als volgt:

Werkkapitaal in € mln.	31-12-17	31-12-16	verschil
Strategische grondposities	150	147	3
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	27	58	-31
Overige voorraden	10	12	-2
Onderhanden werken	-68	-58	-10
Vorderingen	166	176	-10
Handels- en overige kortlopende schulden	-401	-389	-12
<b>Werkkapitaal*</b>	<b>-116</b>	<b>-54</b>	<b>-62</b>

\* 2016 na herclassificatie te verkopen entiteiten naar aangehouden voor verkoop

Het werkkapitaal vertoont gedurende het jaar grote fluctuaties. Deze kunnen projectspecifiek en gerelateerd aan betaalschema's zijn, maar ook aan discussies met betrekking tot de voortgang van een project. De bouwsector wordt gekenmerkt door een seizoenspatroon met hogere activiteitsniveaus in het tweede en vierde kwartaal. Dit speelt met name in de sectoren Infra en

Utiliteit. Verder worden veel contractuele discussies in het vierde kwartaal van een jaar financieel beslecht en afgerekend, met name bij grote, integrale werken.

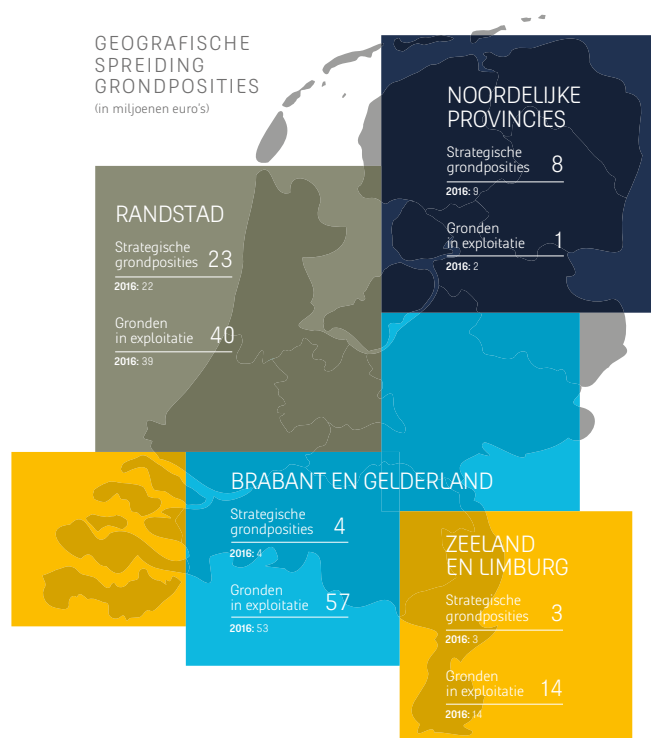
Normaliter is het werkkapitaal aan het einde van het jaar op het laagste punt. Hogere werkkapitaalvereisten gedurende het jaar leiden tot een hoger kapitaalbeslag, dat door Heijmans primair ingevuld wordt door gebruik te maken van een 'Revolving Credit Facility'. Met de herfinanciering begin 2017 is overeengekomen om het totale commitment onder deze faciliteit stapsgewijs terug te brengen van € 256 miljoen ultimo 2016 naar € 122 miljoen ultimo 2019. Ultimo 2017 was reeds een teruggang naar € 156 miljoen gerealiseerd. Met de teruggang van deze faciliteit is de noodzaak vergroot om de fluctuaties van het werkkapitaal gedurende het jaar te beperken om daarmee de ruimte onder de faciliteit gedurende het hele jaar te bewaken. Door onder andere 1) minder impact van claims en disputen op de hoogte van het Onderhanden Werk / verliesvoorzieningen, 2) verkoop van de buitenlandse activa die ook een behoorlijk seizoenspatroon in het werkkapitaal hadden en 3) meer focus binnen het Fit for Cash programma op het gelijkmatig spreiden van zowel de productie gedurende het jaar als de financiële afwikkeling van grootschalige transacties (zoals settlements in geïntegreerde contracten of beleggersdeals bij Vastgoed) is de absolute omvang van de werkkapitaal-fluctuaties in 2017 substantieel teruggedrongen. Gecombineerd met de € 97 miljoen aan cash opbrengsten gerelateerd aan de verkopen van de buitenlandse activiteiten is Heijmans er daarmee in geslaagd om gedurende heel 2017 ruim voldoende headroom op de Revolving Credit Facility te bewerkstelligen.

Binnen de post debiteuren bevinden zich geen materiële posten waarbij sprake is van betwiste facturen of debiteuren met betalingsproblemen. Een groot deel van de klanten bestaat uit (semi-)publieke instellingen met een sterke kredietwaardigheid en een korte betaaltermijn. Hierdoor is Heijmans in staat om de gemiddelde uitstaande debiteuren termijn op een laag niveau te houden. De gemiddelde uitstaande crediteurentermijn is dit jaar wat teruggelopen, doordat met de huidige druk aan de leverancierszijde meer nadruk is komen te liggen op kortere betaaltermijnen.

Het Onderhanden Werk (activa en passiva zijde gesaldeerd) is verbeterd – dat wil zeggen er is meer sprake van voorfinanciering – doordat met name bij Infra goede betaalschema's zijn afgesproken bij nieuwe en bestaande werken en anderzijds sterke voortgang met de afwikkeling van risicoprojecten.



De grondposities zijn gestegen tot € 150 miljoen (2016: € 147 miljoen). De onderverdeling in typologie grondposities is als volgt:



### Financiering: eigen vermogen

Het eigen vermogen is in het verslagjaar met € 20 miljoen toegenomen, als gevolg van met name de gerealiseerde nettowinst van € 20 miljoen. De boekwinsten op de verkooptransacties hadden hier een sterke impact op.

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

Wijziging eigen vermogen in € mln.	2017	2016	verschil
Resultaat na belastingen	20	-110	130
Veranderingen in pensioenwaardering	0	-17	17
Belastingeffect resultaten verwerkt in eigen vermogen	0	4	-4
Resultaat kasstroomafdekkingen	0	-1	1
<b>Wijziging in eigen vermogen</b>	<b>20</b>	<b>-124</b>	<b>144</b>

De solvabiliteit op basis van het garantievermogen, zijnde het eigen vermogen plus het uitstaande cumulatief preferente aandelenvermogen komt ultimo 2017 uit op 27% (2016: 18%). De verkopen van de buitenlanden, resulterend in balansverkorting en boekwinsten, droegen in de eerste helft van het jaar sterk positief bij aan de verbetering van de solvabiliteit.

Heijmans streeft ernaar om de solvabiliteit op een niveau te houden tussen 25% en 30%.

Bedragen in € mln.	31-12-17	31-12-16	verschil
Eigen vermogen	162	142	20
Cumulatief preferente aandelen	45	45	0
<b>Garantievermogen</b>	<b>207</b>	<b>187</b>	<b>20</b>
Totaal activa voortgezette activiteiten	771	774	-4
Activa aangehouden voor verkoop	-	282	-282
<b>Totaal activa</b>	<b>771</b>	<b>1.056</b>	<b>-286</b>
<b>Solvabiliteit</b>	<b>27%</b>	<b>18%</b>	

Gegeven het belang dat wordt gehecht aan het verder verbeteren van de balansverhoudingen en het terugbrengen van de Revolving Credit Facility, is besloten dat over het boekjaar 2017 geen dividend wordt uitgekeerd op (certificaten van) gewone aandelen.

### Financiering: netto rentedragende schulden

De netto kaspositie is ultimo 2017 € 14 miljoen (2016: € 146 miljoen netto schuld na herclassificatie naar activa gehouden voor verkoop en € 100 miljoen netto schuld voor herclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop). Per saldo is sprake van een daling van de netto schuld van € 114 miljoen, waaraan de verkoop van de buitenlanden (inclusief boekwinsten) € 97 miljoen heeft bijgedragen. Hoewel een deel van de genomen verliezen uit 2016 in 2017 nog 'door de kas' moest, was er toch sprake van een positieve operationele kasstroom door de sterke focus op werkkapitaal en resultaatsherstel. De zogenaamde recourse netto kaspositie (zie paragraaf 6.20 van de jaarrekening voor toelichting) waarop ook de afspraken met financiers zijn gebaseerd komt per jaareinde 2017 uit op € 59 miljoen (2016: netto schuld i.p.v. netto kaspositie van € 49 miljoen).

Rentedragende schuld in € mln.	31-12-17	31-12-16	verschil
Langlopend	54	58	-4
Kortlopend	6	118	-112
Bruto schuld	60	176	-116
Liquide middelen	-74	-30	-44
<b>Netto schuld*</b>	<b>-14</b>	<b>146</b>	<b>-160</b>

\* 2016 na herclassificatie te verkopen entiteiten naar aangehouden voor verkoop

De samenstelling van de bruto schuld is in hoofdlijnen als volgt:

Bruto schuld in € mln.	31-12-17	31-12-16	verschil
Cumulatief preferente aandelen	45	45	0
Project financieringen	0	1	-1
Overige financieringsfaciliteiten	15	130	-115
<b>Bruto schuld*</b>	<b>60</b>	<b>176</b>	<b>-116</b>

\* 2016 na herclassificatie te verkopen entiteiten naar aangehouden voor verkoop

### Herfinanciering 2017

Begin 2017 zijn nieuwe afspraken gemaakt over het krediet dat door het bankensyndicaat bestaande uit ABN Amro, ING, KBC en Rabobank aan Heijmans ter beschikking is gesteld. Deze afspraken zijn op 31 maart 2017 vastgelegd in een nieuwe overeenkomst die loopt tot 30 juni 2019. Onderdeel van deze herfinanciering was de afspraak om de faciliteit gefaseerd terug te brengen van € 256 miljoen naar € 122 miljoen per 30 juni 2019. Mede op basis van de gerealiseerde desinvesteringen is de faciliteit in oktober 2017 reeds teruggebracht naar € 156 miljoen, 8 maanden eerder dan met de banken aanvankelijk overeengekomen. Tussen medio 2018 en medio 2019 zal KBC gefaseerd uitreden uit het syndicaat, de teruggang van de faciliteit van € 156 miljoen naar € 122 miljoen ziet in het geheel toe op het uitnemen van het resterende commitment van KBC.

Gedurende 2017 golden specifieke financiële convenanten. Per Q1 2017 hoefden deze niet getoetst te worden. Voor wat betreft Q2, Q3 en Q4 2017 zijn minimum niveaus van ebitda en solvabiliteit overeengekomen.

Daarbij zijn afspraken gemaakt voor een gefaseerde minimale ebitda oplopend naar € 20 miljoen per einde 2017 en een solvabiliteit oplopend naar minimaal 20% per einde 2017. Aan deze financiële convenanten is gedurende heel 2017 ruimschoots voldaan. Na de verkoop van de Duitse en Belgische activiteiten is de solvabiliteit toegenomen tot ruim 25%, ultimo 2017 bedroeg deze 27%. De minimale ebitda, die qua definitie licht afwijkt van de onderliggende ebitda zoals gerapporteerd, zat steeds ruimschoots boven de minimaal vastgestelde niveaus.

Vanaf 2018 zijn de financiële convenanten van voor 2017 weer van toepassing. Gegeven de substantiële schuldreductie die is bewerkstelligd in 2017 en de verwachting dat de onderliggende ebitda gedurende 2018 verder zal verbeteren, verwacht Heijmans in 2018 binnen de afgesproken convenanten te kunnen opereren.

Voor wat betreft de score op de vanaf 2018 weer van toepassing zijnde convenanten wordt verwezen naar paragraaf 6.20, waar een uitsplitsing van de berekeningswijze is gegeven, alsmede de vergelijkende cijfers. Met het substantieel terugdringen van de netto schuld en het gerealiseerde herstel van de 'rolling ebitda' zou Heijmans per Q4 2017 reeds voldaan hebben aan deze convenanten.

Conform de definities in de financieringsovereenkomst dienen de ebitda, de netto financieringslasten en de netto schuld zoals gerapporteerd in de jaarrekening op een aantal aspecten gecorrigeerd te worden. De voornaamste correcties zijn de inachtneming van deelnemingen die als gevolg van de introductie van IFRS 11 met ingang van het verslaggevingsjaar 2014 niet langer meegeconsolideerd worden; de aanmerking van de cumulatief preferente financieringsaandelen B (en de daarmee verband houdende financieringslasten) als eigen vermogen in plaats van vreemd vermogen; uitsluiting van zogenaamde 'non recourse PFI' projectfinancieringen (en de daarmee verband houdende financieringslasten en projectresultaten); en tot slot, voor de ebitda geldt dat bepaalde lasten als 'niet operationeel' mogen worden aangemerkt, bestaande uit onder andere afwaarderingen uit grondposities, reorganisatielasten en correcties in verband met pensioenwaarderingen. Vandaar dat het onderliggend operationeel resultaat vermeerderd met afschrijving en amortisatie als basis is genomen voor onderstaande berekening.

Per 31 december 2017 leidde dit tot het volgende beeld:

<b>Bedragen in € mln.</b>	<b>2017</b>	<b>2016*</b>
Rentedragende schulden	60,8	178,3
Af. liquide middelen	74,4	78,2
<b>Netto schuld</b>	<b>-13,6</b>	<b>100,1</b>
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Netto schuld Joint Ventures	89,2	84,7
Netto schuld non-recourse projectfinanciering	-95,0	-92,6
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	-45,1	-45,1
Overig	5,3	2,0
<b>Netto schuld convenanten (A)</b>	<b>-59,2</b>	<b>-49,1</b>
Gerapporteerde EBITDA	59,0	-75,4
Buitengewone lasten	-14,2	28,7
EBITDA JV's	-14,0	-0,2
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>30,8</b>	<b>-46,9</b>
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Geactiveerde rente	1,5	1,8
EBITDA projecten met non-recourse financiering	-5,2	-3,6
Overig	-1,3	-0,6
<b>EBITDA convenanten (B) - Interest Cover</b>	<b>25,8</b>	<b>-49,3</b>
EBITDA toerekenbaar aan desinvesteringen	0,9	0,0
<b>EBITDA convenanten (C) - Leverage ratio</b>	<b>24,9</b>	<b>-49,3</b>
<b>Netto Rentelasten</b>	<b>11,3</b>	<b>9,6</b>
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Netto rentelasten Joint Ventures	1,1	2,1
Rentelasten non-recourse projectfinanciering	-2,8	-3,0
Rente cumulatief preferente financieringsaandelen B	-3,6	-3,6
Overig	-2,7	-0,8
<b>Netto rentelasten convenanten (D)</b>	<b>3,3</b>	<b>4,3</b>
<b>Leverage ratio (A/C) &lt;3</b>	<b>-2,4</b>	<b>-1,0</b>
<b>Interest cover ratio (B/D) &gt;4</b>	<b>7,7</b>	<b>-11,5</b>

\* vóór herclassificatie te verkopen entiteiten naar aangehouden voor verkoop

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 van circa € 75 miljoen. Op de faciliteit is ultimo 2017 een rentemarge van 4% van toepassing, waarbij een verlaagde marge in werking treedt op het moment dat de verdere verlaging van de faciliteit wordt bewerkstelligd.

Als gevolg van de toepassing van IFRS 11, zijn de meeste projectfinancieringen die zijn afgegeven op projecten uitgevoerd in samenwerking met derden, niet meer afzonderlijk gespecificeerd in de geconsolideerde balans, maar maken deze onderdeel uit van de post deelnemingen / financiële activa.

De overige financieringsfaciliteiten betreffen enkele financiële leases en een rekening courant faciliteit.



## Kasstroom

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

Kasstroom in € mln.	2017	2016*	verschil
EBITDA - onderliggend	31	-47	
Herstructurerings-uitgaven	-8	-4	
Betaalde/ontvangen rente	-9	-9	
Betaalde winstbelastingen	-2	-4	
Mutatie werkkapitaal en overig	9	-4	
<b>Kasstroom uit operaties</b>	<b>21</b>	<b>-68</b>	
Verkoop deelnemingen	97	0	
Investerings in materiële vaste activa	-4	-15	
Verkoop van materiële vaste activa	1	7	
Verstrekt kapitaal en leningen aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-3	-14	
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>91</b>	<b>-22</b>	
Betaald dividend	0	0	
Overig	2	0	
<b>Mutatie netto schuld</b>	<b>114</b>	<b>-90</b>	<b>204</b>

\* vóór herclassificatie te verkopen entiteiten naar aangehouden voor verkoop

## Orderportefeuille

De orderportefeuille ultimo 2017 kwam met € 1.898 miljoen op een vergelijkbaar niveau uit als ultimo 2016 (€ 1.863 miljoen exclusief verkochte entiteiten). De grootste inkomende orders waren de projecten Wintrack II en Zuidasdok die begin 2017 zijn verworven. Het orderboek van Vastgoed en Wonen breidde uit met de verwerving van diverse mooie projecten. Het terugtrekken uit het RIVM project is een van de redenen van de dalende orderportefeuille bij Utiliteit. De impact van het wegvallen van RIVM bedraagt ruim € 150 miljoen aan omzet in de orderportefeuille. Daarnaast speelt de selectieve order intake op basis van marge boven volume een rol. Van de totale geprognosticeerde omzet van 2018 is circa 60% in portefeuille (2017: 61%). De samenstelling van de orderportefeuille ultimo 2017 en de vergelijkende cijfers voor 30 juni 2017 en 31 december 2016 zijn als volgt:

Orderportefeuille in € mln.	31-12-2017	30-06-2017	31-12-2016
Vastgoed	420	305	311
Woningbouw	435	342	327
Utiliteit	589	756	758
Infra	814	987	730
Eliminatie	-360	-269	-263
<b>Orderportefeuille Nederland</b>	<b>1.898</b>	<b>2.121</b>	<b>1.863</b>

## Outlook

2017 was een transitiejaar in het teken van herstel van winstgevendheid, het verder implementeren van de aangepaste strategie en het realiseren van de geplande schuldreductie, evenals de herpositionering van het Nederlandse kernbedrijf. Op alle fronten is goede voortgang gemaakt. Door de combinatie van winstherstel en het beleid om het bedrijf te 'de-risken' – met name door de potentiële impact van individuele projectresultaten te beperken door een betere balans in het type projecten – is een goede basis gelegd om weer vooruit te kijken. De orderportefeuille is goed gevuld. De kwaliteit van het order book is in de loop van 2017 gestegen met opdrachten die passen binnen de strategische kaders. Verder herstel van de winstgevendheid blijft een belangrijke doelstelling voor 2018.



Vakmannen verkeersmaatregelen Josh van den Borgh,  
Ronnie Martens en John Sint Niklaas.







# Operationeel verslag

---

## Wonen: Vastgoed en Woningbouw

Afgelopen jaar werd de markt, net als in 2016, gekenmerkt door een toenemende vraag naar woningen. Vooral de vier grote steden en de aangrenzende regio's daarvan kennen een nadrukkelijke vraag naar woningen. De vrij op naamprijs-ontwikkeling nam het afgelopen jaar toe. De markt kenmerkte zich door een snelle omslag, ingegeven door economische ontwikkelingen. De groei van het aantal huishoudens en de groei van steden en de randen daar omheen manifesteren zich steeds sterker. Met een groeiverwachting van ruim 1 miljoen meer huishoudens in 2030 dan nu, ontstaat er de komende jaren een structureel tekort aan woningen. Het merendeel van deze opgave moet gefaciliteerd worden in binnenstedelijke gebieden en een deel in nieuw te creëren buitenstedelijke gebieden. De druk op binnenstedelijke gebieden is daarmee groot: de beschikbare ruimte neemt af en leidt tot verdere verdichting. Voor dit complexe vraagstuk is een hoge mate van creativiteit nodig, aangezien dit type locaties een integrale benadering van de binnenstedelijke opgave vraagt met een combinatie van wonen, werken, infrastructuur ontwikkeling, luchtkwaliteit en groenontwikkeling. Met gebiedsontwikkelingen als Haga in Den Haag, Nieuw Kralingen in Rotterdam, Kanaleneiland in Utrecht en Sloterdijk Centrum in Amsterdam, speelt Heijmans in op deze ontwikkeling en zet zij haar integrale kwaliteit in.

In de realisatie van het Heijmans Woonconcept (Huismerk en Wenswonen) blijkt dat juist langdurige partnering met co-makers en het maken van duidelijke, onderlinge afspraken geleid hebben tot het blijvend kunnen inspelen op de vraag. Het afgelopen jaar zijn ruim 550 woningen op basis van het Woonconcept in productie gegaan, de verwachting voor 2018 gaat richting de 1.000. Ondanks de sterke druk op beschikbaarheid van materialen en capaciteit in de keten is de productie niet stilgevallen. Vanuit de flexibiliteit in de plancapaciteit van zowel bouw als vastgoed ontstaat eveneens de mogelijkheid projecten te koppelen en processen te optimaliseren.

◀ Omgevingsmanager Simone Koenders en programmamanager Hart van Zuid Nina Cranen, Rotterdam



De toenemende digitalisering in de woonomgeving is eveneens een belangrijke ontwikkeling. Met behulp van data- en sensortechnologie wordt het mogelijk om beter inzicht te krijgen in behoeften en gebruik van een woning en daarmee functionaliteit toe te voegen aan de woonomgeving op het gebied van comfort, veiligheid en energieverbruik, evenals aanvullende dienstverlening. Heijmans speelt hierop in met het 'Slim Wonen' concept dat inmiddels standaard wordt toegepast in elke grondgebonden nieuwbouw koopwoning die Heijmans realiseert. Aan het einde van het jaar leverde Heijmans de 1.000e woning volgens dit concept op.

Heijmans kiest voor een strategie van productoptimalisatie in combinatie met het verbeteren van het verkoopproces. Hiervoor is in kaart gebracht hoe klanten proces en product (willen) beleven en hoe Heijmans hierop kan inspelen (de zogeheten 'customer journey'). Ook zijn er trainingen gegeven om de klantbeleving te verbeteren en worden verdere proces- en systeemverbeteringen ingezet. De gemiddelde klantwaardering van kopers van een Heijmans woning, die Stichting Klantgericht Bouwen (SKB) registreert, bedroeg in 2017 een 7,17 (op een schaal van 10) en is daarmee vergelijkbaar met de peergroup. In 2016 bedroeg dit cijfer 6,69. In de ambitie en strategie van Heijmans moeten de inzichten in de klantbeleving zich de komende tijd vertalen in een verdere groei van deze waardering. Aandachtspunten blijven: nul restpunten, responstijd, oplossend vermogen en het aansluiten in service en klantcontact op specifieke momenten in het verkoopproces. Heijmans ziet daarbij dat klanten bij de aankoop van een nieuwe woning in toenemende mate de totale maandlasten, inclusief bijvoorbeeld energieverbruik en de daarvoor besparende maatregelen, in overweging nemen. Daarnaast voorziet Heijmans een ontwikkeling naar een meer en meer gedigitaliseerd klantproces, waarbij het voor klanten die dit willen mogelijk wordt om zich online te oriënteren, te kiezen en uiteindelijk ook te kopen.

Naast het stijgen van de vrij op naam prijzen, nemen ook de grondprijzen en kosten voor ontwikkeling en realisatie van een woning landelijk gezien toe. De vraag naar prefab casco's, heipalen en daken is in 2017 sterk toegenomen, dit onderstreept de eerder toegelichte noodzaak om vanuit partnerships met toeleveranciers de markt te bedienen.

Door de aantrekkende economie neemt de vraag naar commercieel vastgoed eveneens toe. Dit betreft veelal binnenstedelijke locaties en gebouwen met een hoge mate van functiemenging, zoals appartementen met een commerciële plint of een andere combinatie van wonen, werken en verblijven. Vanuit de noodzaak om bestaande

kantoren te verduurzamen ziet Heijmans naast renovatie opgaven ook transformatie en/of sloop/nieuwbouw opgaven. In 2017 zijn dan ook voorbereidingen getroffen om vanaf 2018 actief kansen te benutten op het gebied van commercieel vastgoed, voortkomend uit transformatie- en verduurzamingsopgaven. Daarnaast wordt de discipline Utilitaire woningbouw binnen 'Bouw & Techniek' opgezet om de bouworganisatie op deze ontwikkeling in te richten.

De marktgroei biedt de kans posities uit de bestaande grondportefeuille verder te ontwikkelen om te kunnen voldoen aan de vraag en zo het kapitaalbeslag te verminderen. Tegelijkertijd vraagt dit van Heijmans ook aandacht voor nieuwe verwerving van grondposities om de toenemende vraag in de toekomst te kunnen invullen. Heijmans richt zich daarbij selectief op posities in economisch sterke gebieden, die binnen een horizon van vijf jaar tot ontwikkeling gebracht kunnen worden.

Woningbouw kiest voor beheerste groei en selectieve werving van opdrachten die voor een groot deel vanuit Vastgoed komen en daarnaast voor opdrachten uit eigen acquisitie. Hiermee wordt gewaarborgd dat Woningbouw kwaliteit en marges op niveau kan houden bij een toenemende druk op capaciteit en prijs in de bouwketen.

Vastgoed en Woningbouw zijn - overeenkomstig het Heijmans bedrijfsmodel - centraal georganiseerde en gestuurde bedrijfstromen die in nauwe samenwerking de markt bedienen. De kennis en kunde van gebiedsontwikkeling blijven een belangrijke aanjager voor de ontwikkeling van de projectenportefeuille en de acquisitiekracht van de organisatie. Onder invloed van verdichting en stedelijke opgaven, die bij uitstek integraal zijn, strekt de acquisitiekracht van Vastgoed verder dan woningbouw alleen.

Woningbouw werd het afgelopen jaar gekenmerkt door een sterke omslag. De markt trok sterk aan waardoor het beheersen van groei en de achterliggende inkoop en capaciteitsplanning de nodige aandacht vroeg. Ondanks de sterk aantrekkende markt en de daaruit voortvloeiende vraag naar capaciteit, zijn projecten het afgelopen jaar niet stilgevallen. Het co-maakschap dat Heijmans vanuit haar procurementbeleid nastreeft wierp juist in deze markt haar vruchten af. Heijmans werkt daarbij meer en meer met vaste partners en heeft het aantal leveranciers bewust teruggebracht. Door de sterke samenwerking tussen Vastgoed en Woningbouw is scherp zicht op projectplanningen en vroegtijdige onderlinge betrokkenheid waardoor geanticipeerd wordt op marktontwikkelingen en het operationele proces. Verduurzaming blijft eveneens een belangrijk aandachtspunt, waarbij een wijkgerichte aanpak

aan terrein wint. Hierbij spelen andere issues zoals energievoorziening een rol. Deze energetische opgave blijft ook op productniveau van belang voor ontwerp, concept en standaardisatie. Daarnaast speelt Heijmans in op een grote opgave om de bestaande woningvoorraad te verduurzamen door renovatie, waarbij ook wooncomfort een belangrijke impuls krijgt.

Vanuit deze expertisegebieden, werkwijze en organisatie is Heijmans goed gepositioneerd in de groeiende woningmarkt, hetgeen zich vertaalt in de verwerving van interessante, nieuwe projecten en een goede voortgang van lopende projecten. Zo werd het afgelopen jaar onder andere de ontwikkeling van 125 woningen in Leidsche Rijn Centrum in Utrecht verworven, evenals de ontwikkeling van 150 woningen en commerciële ruimten als onderdeel van de binnenstedelijke transformatie van Sloterdijk-Centrum in Amsterdam. Ook werd de ontwikkeling en realisatie van ruim 370 woningen in diverse gemeenten voor Vesteda verworven. In de realisatie van de Bananenstraat in de wijk Katendrecht in Rotterdam en in de gebiedsontwikkelingen het Gasthuiskwartier in 's-Hertogenbosch en Noorderhaven in Zutphen werd goede voortgang geboekt. Op het gebied van renovatie verduurzaamt Heijmans voor woningcorporatie Lefier in Groningen in twee jaar tijd 1.000 woningen. In Amsterdam werd het project Wiener & Co opgeleverd en bekroond met de Zuiderkerkprijs 2017.

## Vastgoed

Vastgoed (in € mln.)	2017	2016
Omzet	391	332
Onderliggende ebitda	20	15
Onderliggende ebitda marge	5,1%	4,5%
Orderportefeuille	420	311

Vastgoed profiteert van de sterk groeiende woningmarkt, zowel in de vorm van een stijgend aantal woningverkoop als stijgende vrij op naam prijzen. Het aantal verkochte woningen komt uit op 2.192 (2016: 1.962), daarvan zijn 1.394 (64%) woningen verkocht aan particulieren en 798 woningen (36%) aan beleggers (2016: 1.019 woningen / 52% aan particulieren en 943 woningen / 48% aan beleggers). De waardeverhoging van de woningen is terug te zien in de gemiddelde vrij-op-naam prijzen (excl. BTW) van de verkochte woningen aan particulieren: deze bedraagt in 2017 € 299.000,- (in 2016: € 243.000,-). De omzet van Vastgoed bedraagt in 2017 € 391 miljoen (2016: € 332 miljoen), de onderliggende ebitda € 20 miljoen (2016: €

15 miljoen). De orderportefeuille bedraagt eind 2017 € 420 miljoen.

De voorraad strategische grondposities is toegenomen van € 147 miljoen tot € 150 miljoen. De onvoorwaardelijke verplichtingen, die leiden tot vastgoedaankopen in de toekomst, zijn in 2017 gedaald tot € 73 miljoen (2016: € 93 miljoen). De voorwaardelijke verplichtingen, die mogelijk later leiden tot vastgoedaankopen, zijn afgenomen naar € 114 miljoen (2016: € 146 miljoen). Het overgrote deel van deze voorwaardelijke verplichtingen heeft bij materialisatie slechts een beperkte cash impact. Het betreffen dan met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een verleende bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage. De marktgroei biedt de kans posities uit de bestaande grondportefeuille verder te ontwikkelen om te kunnen voldoen aan de vraag en zo het kapitaalbeslag te verminderen.

## Woningbouw

Woningbouw (in € mln.)	2017	2016
Omzet	297	296
Onderliggende ebitda	5	4
Onderliggende ebitda marge	1,7%	1,4%
Orderportefeuille	435	327

Woningbouw laat een omzet in 2017 zien die vergelijkbaar is met het jaar daarvoor: € 297 miljoen (2016: € 296 miljoen). Heijmans kiest voor beheerste groei in een markt die afgelopen jaar gekenmerkt werd door een sterke omslag. De markt trok sterk aan waardoor het beheersen van groei en de achterliggende inkoop en capaciteitsplanning de nodige aandacht vroeg. Desondanks zijn projecten het afgelopen jaar niet stilgevallen. Het co-makenschap dat Heijmans vanuit haar procurementbeleid nastreeft, wierp juist in deze markt haar vruchten af. Heijmans werkt daarbij meer en meer met vaste partners en heeft het aantal leveranciers bewust teruggebracht. Woningbouw wil zich selectief richten op projecten met goede marges. De onderliggende ebitda van Woningbouw komt uit op € 5 miljoen (2016: € 4 miljoen). De orderportefeuille bedraagt eind 2017 € 435 miljoen.

## Werken: Utiliteit

De bedrijfsstroom Utiliteit realiseerde een teleurstellend resultaat over 2017. In 2017 is de aansturing en het management van de organisatie sterk gewijzigd en



vernieuwd, zijn projecten opnieuw belicht, is de interne informatievoorziening versterkt, alsmede zijn maatregelen getroffen om het tender- en verwervingsproces te verscherpen. De omzet schaalde, mede als gevolg van het marge boven volumebeleid, terug naar € 240 miljoen (2016: € 315 miljoen). Ook het besluit om uit het consortium voor het project RIVM te stappen is van invloed geweest op omzet, resultaat en orderportefeuille.

Utiliteit richt zich met een verscherpte focus op de zorg (cure) markt, onderwijs (hogeschool- en universiteitsgebouwen), commercieel vastgoed voor private partijen en (semi) overheidsinstellingen, industrie, datacentra, leisure en utilitaire woningbouw. Het terughoudende aanname beleid op gebied van nieuwbouw projecten hangt samen met de vraag of de geschetste randvoorwaarden in de uitvraag realistisch zijn en Heijmans in de gelegenheid stelt marge te kunnen maken die past bij het risicoprofiel. Daarnaast heeft Utiliteit met Services een goede prestatie geleverd op gebied van onderhoud en beheer met een jaaromzet van € 171 miljoen.

Mede door het optimaliseren van de financiële processen is duidelijk inzicht in actuele planningen, projectverloop en cashflow, waarmee beduidend minder verrassingen kunnen ontstaan. Het implementeren van SAP - vanaf 2016 ingezet en in 2017 geheel afgerond - is hierbij cruciaal geweest.

Los van deze interne maatregelen heeft Utiliteit ook het commerciële proces opnieuw ingericht, op basis van de geschetste marktanalyse, maar ook door het ontwikkelen van concepten en toegevoegde waarde. Zo kan Utiliteit zich meer proactief in de markt bewegen, waarbij creatieve kracht en het meedenken met de klant van belang zijn. Het product BeSense is een voorbeeld van deze ontwikkeling, waarmee vroegtijdig ingespeeld kan worden op huisvestingsvraagstukken vanuit zowel onderhoud en beheer als renovatie en realisatie van nieuwe functionaliteit. Immers, sensoren kunnen aantonen hoe gebouwen gebruikt worden, waar en wanneer schoonmaak en andere vormen van onderhoud nodig zijn en met welke functies men in de toekomst kan inspelen op behoeften van gebruikers. Deze inzet op data vormt een belangrijk speerpunt voor Utiliteit. Met het winnen van de European Cleaning & Hygiene Awards 2017 voor BeSense in de categorie 'Groundbreaking Innovations' wordt de strategische waarde van het product voor slim en efficiënt gebouwbeheer onderstreept.

De markt voor utilitaire nieuwbouw liet afgelopen jaar de eerste voortekenen van herstel zien. Het grootste deel van het jaar was weliswaar een stijging van volumes in de tenderfase merkbaar, maar nog geen echt herstel van prijsniveaus. Opdrachtgevers in de utilitaire markt beginnen tot het besef te komen dat de prijsvorming zich mee moet ontwikkelen met de complexiteit van de opdrachten en het effect op de inkoopzijde als gevolg van economisch herstel. Toch zijn budgetten voor nieuwbouwprojecten vaak nog niet toereikend. Utiliteit blijft daarom selectief in haar verwerving. De omzet van de businessunit Services blijft in 2017 ongeveer op het niveau van voorgaand jaar. Ook hier is Utiliteit selectief met verwerving van nieuwe opdrachten en kiest ze nadrukkelijk niet voor een portefeuille van heel veel kleine, losse opdrachten maar juist voor grotere onderhoudscontracten met kans op vervolgoopdrachten bij veelal bestaande klanten. Voorbeelden hiervan zijn onderhoud en beheer bij Schiphol, Meander Medisch Centrum in Amersfoort, rijkskantoor 'Turfmarkt 147' in Den Haag en de gebouwen van de Technische Universiteit Eindhoven.

Voor Services wordt ingezet op het ontwikkelen van sterke klantrelaties, waardoor Utiliteit vaker en langer bij haar klanten betrokken is en zij opdrachtgevers kan ontzorgen op basis van diepgaande kennis van het bedrijfsproces van deze klanten. Nu de markt aantrekt kunnen interessante werken met een terugkerend karakter in bouwteam worden gerealiseerd. Producten als BeSense ondersteunen bovendien deze klantstrategie waarbij vanuit beheer- en onderhoudsoptimalisatie interessante nieuwe vragen ontstaan.

Heijmans heeft besloten zich terug te trekken uit het project RIVM en haar aandeel in het consortium over te dragen aan Strukton. Dit past bij de strategie om in het transitiejaar 2017 de impact van een aantal specifieke projecten zo snel mogelijk af te bouwen. Hoewel een financiële en technische oplossing voor het project is bereikt, heeft Heijmans toch besloten dat het afstoten van haar aandeel de beste manier is om invulling te geven aan deze strategie. De benodigde goedkeuringen van projectfinanciers en opdrachtgevers is hiervoor inmiddels verleend. Als gevolg van deze beslissing is eenmalig een verlies genomen van € 3,5 miljoen en heeft Heijmans geen verdere rol meer in de uitvoering en exploitatie van dit PPS Project.

Begin 2018 leverde Heijmans het nieuwe zwembad in Hart van Zuid op, dat onderdeel vormt van de gebiedsontwikkeling 'Hart van Zuid' in Rotterdam. Voor dit zwembad werd een kantoorruimte getransformeerd. Als onderdeel van de ontwikkeling Hart van Zuid werkt Heijmans eveneens aan de verbouwing van Ahoy. Ook verwierf Heijmans in 2017 de opdracht om twee nieuwe trainingsgebouwen voor KLM op Schiphol te realiseren. In het voorjaar leverde Heijmans het 'Eurojust' gebouw in Den Haag op. Eurojust houdt zich bezig met het bestrijden van grensoverschrijdende criminaliteit en terrorisme.

## Utiliteit

Utiliteit (in € mln.)	2017	2016
Omzet	240	315
Onderliggende ebitda	-6	-14
Onderliggende ebitda marge	-2,5%	-4,4%
Orderportefeuille	589	758

De resultaten van Utiliteit bleven in 2017 achter, deels doordat de omzet met € 240 miljoen in 2017 op een significant lager niveau uitkwam dan het jaar ervoor (2016: € 315 miljoen). De onderliggende ebitda kwam uit op € 6 miljoen negatief (2016: 14 miljoen negatief). De markt voor utilitaire nieuwbouw liet afgelopen jaar weliswaar een stijging van volumes zien, maar nog geen echt herstel van prijsniveaus. Deze terugloop werd veroorzaakt door een verscherpte commerciële focus en een strikt verwervingsbeleid op het gebied van nieuwbouwprojecten, en de daaruit voortvloeiende onderdekking op de algemene kosten. Ook het besluit om uit het consortium voor het project RIVM te stappen is van invloed geweest op de omzet, resultaat en orderportefeuille. Deze beslissing heeft een impact van ruim € 150 miljoen op de orderportefeuille, die eind 2017 uitkomt op € 589 miljoen.

## Verbinden: Infra

In 2016 werd de bedrijfsstroom Infra geconfronteerd met een sterk negatief bedrijfsresultaat als gevolg van een aantal risicoprojecten die zwaar op het resultaat drukten. De sterk negatieve ontwikkelingen hebben in 2017 geleid tot een strategische focus op het afbouwen van risico's ('de-risking') en het op orde brengen van het resultaat. Begin van dit jaar is een Chief Risk Officer aangesteld om toezicht op bedrijfs- en projectrisico's te houden en infra-breed riskmanagement door te ontwikkelen en te implementeren. Ook is de projectrisico-categorisering aangepast, waardoor naast omzet/volume ook

contractuele risico's worden meegenomen en de complexiteit wordt beoordeeld in de selectieve verwerving van projecten. In marktfocus en verwerving zijn strategische keuzes gemaakt zoals het accent op 'lijninfrastructuur', het aanbrenge van een betere balans in de omzetmix tussen grote projecten enerzijds en regionale projecten, asset management en specialismen anderzijds.

Als onderdeel van de Heijmans strategie 'Focus, Discipline, Excellence' is in 2017 de organisatie van Infra aangepast met eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerken als leidende principes. De regionale business wordt lokaal gemanaged, specialistische kennis is centraal georganiseerd en beschikbaar voor de hele organisatie. Er wordt centraal en integraal gestuurd op de toegevoegde waarde en integraliteit van alle business-onderdelen. Ook is in 2017 gewerkt aan risicobewust ondernemerschap om zo de regio's te versterken. Met het oog op de toekomstbestendigheid van het bedrijf is een aanpak ontwikkeld waarbij in de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten de circulaire economie en duurzaamheid leidende aspecten zijn, denk aan de ontwikkeling van duurzaam beton en asfalt.

In deze omslag is ook aandacht besteed aan cultuur en kernwaarden, als cruciale factor in het laten slagen van de strategie. Het IKI-cultuurprogramma is integraal onderdeel geweest van alle interne communicatie en heeft zo alle medewerkers bereikt. Door de bijbehorende principes en waarden actief uit te dragen, wordt voortdurend gewerkt aan de cultuur. Investeren in mensen, vakmanschap, opleidingen en de juiste skills blijft aan de orde voor deze koers.

## Voortgang afwikkeling risicoprojecten

In het eerste kwartaal van 2017 vroeg de afronding van enkele risicoprojecten nog veel aandacht van de organisatie, maar nam de impact ervan af. Deze trend zette door in de rest van het jaar. Zo bereikte Heijmans definitieve overeenstemming over het project N23 Westfrisiaweg en zijn de werkzaamheden volledig opgestart en hervat. Bij de Wilhelminasluis in Zaandam is Heijmans in afwachting van een definitief vonnis van de Raad van Arbitrage voor de Bouw. Na diverse extra inspanningen vordert het werk aan de A9 gestaag in aanloop naar de oplevering van de tunnel aan Rijkswaterstaat (beschikbaarheidsstelling), die gepland staat voor eind juni 2018.

Grote werken die Infra in 2017 verwierf zijn het ontwerp en de realisatie van Zuidasdok (aandeel Heijmans in het consortium 15%) en de opdracht voor de realisatie van het nieuwe hoogspanningsnetwerk Wintrack II samen met Eurocoles (aandeel Heijmans 60%). In de omzet kwam er in 2017 een betere balans tussen enerzijds grote, integrale projecten en anderzijds regionale projecten, onderhoud en beheer en specialistische werken. Zo werd het alliantiecontract ondertekend voor het project Dijkversterking Gorinchem Waardenburg. Ook maakte Heijmans bekend dat het een nieuw project met energie-opwekkende geluidsschermen gaat uitvoeren, nabij de A50 in Uden: Solar Highways. In het voorjaar werd het groot onderhoud aan de Kaagbaan bij Schiphol gerealiseerd, waarbij in ruim negen weken tijd verschillende soorten werkzaamheden werden gecombineerd. In de zomer legde Heijmans in opdracht van Nuon een warmte-transportleiding aan in het Oostelijk Havengebied in Amsterdam, met als doel bestaande en toekomstige woningen in dat gebied te voorzien van restwarmte uit de elektriciteitscentrale in Diemen. Ook haalde Heijmans de opdracht binnen voor de aanleg van de Zilverbaan in Veldhoven, de nieuwe westelijke ontsluitingsroute naar de toekomstige aansluiting op de A67.

## Infra

Infra (in € mln.)	2017	2016
Omzet	680	621
Onderliggende ebitda	16	-73
Onderliggende ebitda marge	2,4%	-11,8%
Orderportefeuille	814	730

De performance van Infra is sterk verbeterd ten opzichte van het jaar daarvoor. De omzet komt met € 680 miljoen op een hoger niveau uit (2016: € 621 miljoen). In tegenstelling tot vorig jaar had Infra niet te maken met grootschalige vertraagde projecten zoals de N23, waardoor de omzet op niveau was en beter gespreid over het jaar. De onderliggende ebitda is ingrijpend verbeterd en komt uit op € 16 miljoen (2016: € 73 miljoen negatief).





## “Bouwen voor de toekomst”

Woningstichting Nijkerk zag steeds meer huurders tussen wal en schip vallen en laat daarom 28 Heijmans ONE-woningen bouwen. Op Spookkamp vormen de ONE's tien jaar lang een klein buurtje, voor jongeren en alleenstaanden. Daarna kunnen de verplaatsbare huizen worden verplaatst naar een andere locatie in de gemeente. “Zo bouwen we aan een toekomstbestendige voorraad.”

**Peter Toonen**, directeur-bestuurder  
Woningstichting Nijkerk



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





# Mens en organisatie

---

Mensen vormen de kern van een organisatie. Sinds einde 2016 en afgelopen jaar was de druk op de organisatie groot. Schuldreductie en het veiligstellen van continuïteit hadden topprioriteit. Dit deed Heijmans besluiten om in korte tijd ingrijpende veranderingen door te voeren, dit vroeg tegelijkertijd om groot commitment van de medewerkers. De betrokkenheid en inzet van medewerkers was groot, er zijn in gezamenlijkheid belangrijke stappen gezet die veel resultaat hebben opgeleverd. Het positieve effect daarvan heeft nieuw elan en vertrouwen gebracht voor medewerkers. Tegelijkertijd ervaart de bouwsector een steeds krappere wordende arbeidsmarkt en vraagt het maatschappelijke speelveld om creativiteit, ervaring en deskundigheid. Vanuit deze ontwikkelingen wordt het menselijke kapitaal van steeds groter belang. Heijmans streeft ernaar een employer of choice te zijn en zo kwaliteit aan te trekken en te behouden. Heijmans wil zich onderscheiden van anderen door een langdurige uitdaging (loopbaan) te bieden, met ruimte voor groei en ontwikkeling. Heijmans streeft ernaar haar medewerkers een veilige en gezonde werkplek te bieden, dit vormt een belangrijke strategische pijler. De betrokkenheid van Heijmans als werkgever, de innovatieve projecten en de integraliteit van dienstverlening vormen in die aantrekkingskracht belangrijke aspecten. Met deze strategie speelt zij zowel in op ontwikkelingen in het werkveld en in de sector, als ook op ontwikkelingen in de gezondheid en werkbeleving van haar (toekomstige) medewerkers.

## *Trends en ontwikkelingen*

Het afgelopen jaar kenmerkte zich door een nadrukkelijke omslag als gevolg van de aantrekkende economie en groei in de woningmarkt. De technieksector blijkt een sector met een sterk aandeel 'krapteberoepen' volgens onderzoek van het UWV. Dat is ook sterk voelbaar in de bouw, als een van de voornaamste technische sectoren van Nederland. Waar het beleid een aantal jaren geleden, onder druk van de crisis, ingegeven was door efficiency, ontstond in 2017 ruimte voor het opnieuw bieden van perspectief. Het tekort aan ervaren en gekwalificeerd technisch personeel nam sterk toe. Met name projectmanagers, BIM-specialisten, werkvoorbereiders, uitvoerders en calculatoren zijn veel gevraagd in de

◀ Werkvoorbereider Loes Kerkdijk,  
nieuwe fly-over A1-A50 bij knooppunt Beekbergen



huidige markt. Daarnaast zal de schaarste aan personeel in de maakindustrie in het algemeen de komende jaren verder toenemen en dat vergt niet alleen voor Heijmans, maar voor het brede maatschappelijke speelveld, extra aandacht. De schaarste op de arbeidsmarkt is vooral in de tweede helft van het jaar van invloed geweest op het HR beleid van Heijmans. In samenspraak met de business is gekeken naar de vraagontwikkeling en zijn er meerdere recruiters aangetrokken. Door de verdere vergrijzing stromen de komende jaren grote groepen ervaren vakmensen uit, wat het effect van deze omslag nog verder vergroot. Ondanks deze ontwikkelingen is Heijmans in 2017 in staat geweest invulling te geven aan de vraag van de organisatie en vacatures te vervullen.

Naast schaarste op de arbeidsmarkt signaleert Heijmans een verdere flexibilisering van arbeid. Als gevolg daarvan verschuift en flexibiliseert niet alleen de tijd en plaats van werken, maar is ook in toenemende mate nieuw leiderschap nodig. Deze nieuwe leiderschapsstijl kenmerkt zich door verbinding met en tussen medewerkers, aandacht voor hun ontwikkeling en oog voor hun persoonlijke drijfveren en omstandigheden. Door de schaarste op de arbeidsmarkt wordt het steeds belangrijker om hierin te voorzien op een manier die door medewerkers wordt (h)erkend en gewaardeerd.

## Cultuur en kernwaarden

In 2016 is gestart met het 'IK!'-programma. Een programma dat stuurt op het actief uitdragen van kernwaarden en gedrag. Dit programma is een doorvertaling van de bedrijfsstrategie naar houding en gedrag waarbij de kernwaarden eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerking centraal staan. Juist in een projectenorganisatie als Heijmans, waarin uniformiteit van werken op projecten, de impact van details en de handelswijze van elk individu van grote invloed kunnen zijn, is aandacht voor cultuur en gedrag van cruciaal belang. Dit besef is steeds sterker geworden de afgelopen jaren en maakt dat het uitdragen van kernwaarden hoger op de agenda is komen te staan. Met de keuze voor 'IK!' als overkoepelend begrip wordt aangegeven dat elk succes, elke verandering en elke verbetering begint bij jezelf: wat kun jij doen, waar kun jij verbeteren en waar heb jij invloed op? 'IK!' sluit ook goed aan bij het veiligheidsprogramma 'GO!' waarin hetzelfde principe consequent is doorgevoerd. Naast risicobewustzijn is er ook actief gestuurd op contractbewustzijn. Beide hebben een ongekende waarde in een projectenorganisatie waarin eenduidigheid van belang is en de risico's groot kunnen zijn. Het afgelopen jaar is het IK!-programma in de verschillende bedrijfsstromen verder uitgewerkt en geïmplementeerd. Dit heeft geresulteerd in de volgende acties:

Binnen Utiliteit zijn de kernwaarden gekoppeld aan een strategietraject. De strategie en kernwaarden zijn tijdens een 'roadshow' op alle vestigingen en bedrijfsonderdelen besproken en geïntroduceerd. Er zijn verschillende coaches/ambassadeurs in de organisatie aangesteld die het gesprek hierover aangaan en de inhoud actief bespreken. Ook is een periodieke nieuwsbrief verschenen en krijgen de waarden en het verlangde gedrag uitwerking in concrete verhalen en voorbeelden die binnen de bedrijfsstroom gedeeld worden via een nieuws-app. Zo wordt laagdrempelig en uniform invulling gegeven aan het programma. Daarnaast is in het voorjaar van 2017 onder alle medewerkers van Utiliteit een zogeheten 'engagement scan' gehouden, om de betrokkenheid van medewerkers bij het bedrijf te onderzoeken.

Aandachtspunten die naar voren zijn gekomen bij het onderzoek zijn: betere onderlinge kennisuitwisseling, persoonlijke aandacht, mensgericht leiderschap en het verkleinen van het onderscheid tussen 'binnen en 'buiten'. Binnen Vastgoed is eveneens een kernteam van ambassadeurs ingesteld voor verdere uitwerking en concretisering binnen de organisatie. Bij Infra is IK! gekoppeld aan een strategietraject en zijn deze tijdens alle communicatiemomenten met de organisatie aan bod gekomen: via een roadshow, in persoonlijke brieven, via een strategie-boekje en door alle leidinggevenden een proactieve rol te geven in het verder uitdragen van de desbetreffende waarden. Ook bij Infra is in 2017 een medewerkersonderzoek gehouden. Aandachtspunten die hieruit naar voren zijn gekomen, zijn werkdruk, persoonlijke ontwikkeling, management, samenwerking en communicatie. Het is niet verwonderlijk dat daar waar de organisatie de afgelopen jaren veel te verduren heeft gehad, aandachtspunten uit het medewerkers tevredenheidsonderzoek naar voren komen. Deze worden inmiddels meegenomen in het cultuurprogramma bij Infra en vergen de komende periode extra aandacht.

## Lerende organisatie

Het aspect lerende organisatie blijft een belangrijk thema dat zichtbaar wordt in opleidingsprogramma's, jobrotation en de bedrijfscultuur. Leren uit zich ook in het stimuleren dat medewerkers mogelijke verbeteringen aandragen en dat deze bespreekbaar worden gemaakt. De organisatie wint aan kennis en streeft naar een steeds kennisintensiever profiel, op alle niveaus. Daarmee wordt het ontwikkelen en verscherpen van die kennis ook steeds belangrijker. Te meer omdat de markt in toenemende mate vraagt om kennis, creativiteit en ervaring die ingezet moeten worden om maatschappelijke vraagstukken het hoofd te bieden. Heijmans stelt de eigen, praktijkgerichte kennis en ervaring centraal in het scholen van

medewerkers. Best practices worden gedeeld en besproken, interne trainingen gaan in op actuele, Heijmans-gerelateerde vraagstukken. Bij de vakdagen, die onderdeel zijn van het opleidingspalet, is samen met de vaklieden gekeken naar hun opleidings- en leerbehoeften. Hieruit zijn 90 punten naar voren gekomen die vervolgens via toolboxmeetings, werkinstructies en via de kwaliteitsbladen behandeld worden. Afgelopen jaar zijn medewerkers met een Heijmans pc getraind op cybersecurity en het juist omgaan met data en hardware.

### **Kennisintensiteit**

Kennisintensiteit als KPI is een resultante van een aantal ontwikkelingen in de bouwbranche waar indirect op gestuurd wordt. Opgaves worden complexer en integraler. Bouwen in binnenstedelijke gebieden, transformaties, hoogbouw, dergelijke projecten vereisen een hoog kennisniveau en zijn tegelijkertijd ook de projecten die Heijmans wil verwerven en waarop onderscheidend vermogen in de markt ontstaat. Contracten kennen een hogere mate van complexiteit en ook nieuwe samenwerkingsvormen vragen om nieuwe vaardigheden van medewerkers. Daarnaast is Heijmans met veel concepten en innovatieve ontwikkelingen bezig. Een belangrijke ontwikkeling is de digitaliseringsslag die zowel in de bedrijfsvoering als in de upgradings van producten gaande is. Deze vraagt om andere competenties. Dit alles leidt tot een aanname van mensen op functies die relatief veel vooropleiding vergen of specialistische kennis hebben waardoor Heijmans kennisintensiever wordt.

De kennisintensiteit wordt gemeten door alle functies in te delen in vier categorieën: LBO/VMBO, MBO, HBO en WO. Hieruit blijkt dat de organisatie, ook weer ten opzichte van 2016, kennisintensiever is geworden.

cat 1 (< MBO niv. 3)		cat 2 (MBO niv. 3 of 4)		Cat. 3 (HBO)		Cat. 4 (WO)	
2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
8%	9%	44%	44%	44%	43%	4%	4%

Opleidingsniveau per 31-12-2017

In 2017 is het percentage medewerkers met een MBO-opleiding tot niveau 3 licht afgenomen tot 8% van het totale personeelsbestand (2016: 9%). Het percentage medewerkers met een MBO-opleiding niveau 3 of 4 is gelijk gebleven. Het percentage medewerkers met een HBO-opleiding is licht gestegen van 43% in 2016 naar 44% van het totale personeelsbestand in 2017. Het percentage medewerkers met een WO-opleiding is gelijk gebleven.

### **Talentontwikkeling**

Heijmans richt zich via talentontwikkeling op het potentieel van verschillende groepen in de organisatie. Het management development programma richt zich op de top- en subtop van de onderneming, het young potential programma op de jongeren en trainees, en het professional programma op de technische en specialistische functies. Via het management development programma stuurt Heijmans op de ontwikkeling van het topmanagement. Doel is tenminste 70% van het opvolgpotentieel in eigen huis te ontwikkelen.

### **Diversiteit**

Diversiteit blijft, ook in relatie tot de teamprestatie en elkaar aanspreken op resultaat, van belang. Dat gaat verder dan alleen de man-vrouw verdeling, maar slaat ook op culturele diversiteit en persoonlijk profiel. In vele project- en managementteams is daarom een analyse gemaakt op basis van de Management Drives methodiek. Doel daarvan is tot diverse teams te komen waarin verschillende profielen elkaar aanvullen en stimuleren. Bij elke nieuwe vacature wordt beoordeeld of deze, los van dat profiel, bij voorkeur met een man of vrouw zal worden ingevuld. Het aandeel vrouwen op senior management posities nam het afgelopen jaar toe naar 12,5% over de hele organisatie. Binnen Vastgoed en stafdiensten ligt dat percentage het hoogst. Binnen de raad van bestuur zijn geen vrouwen vertegenwoordigd, de secretaris van de raad van bestuur is een vrouw en binnen de raad van commissarissen is één vrouw aangesteld. Heijmans signaleert, via stages, het traineeprogramma, de jaarlijkse masterclass en via recruitment dat steeds meer jonge vrouwen een technische opleiding volgen en daarna kiezen voor een technische functie, wat kansen biedt voor Heijmans om meer diversiteit in de organisatie te krijgen in de zin van man-vrouw verhouding.

## **Veiligheid en gezondheid**

### **Veiligheid**

#### **Speerpunten veiligheid**

Het GO! Veiligheidsprogramma streeft naar veilige werkomstandigheden en letterlijk 'Geen Ongevallen'. Dit programma is in 2013 gestart en wordt getrokken door de programmamanager en een programmateam dat bestaat uit een mix van leidinggevendenden in de uitvoering (een afspiegeling van de werkstromen), inkoop, kwaliteit- en veiligheidsmanagers. Het programmateam komt jaarlijks bijeen voor een strategiebijeenkomst, hierin worden het programma en de doelstellingen geëvalueerd en vertaald naar een programma voor het komend jaar. De programmamanager rapporteert periodiek aan de raad van bestuur.

Daarnaast wordt het veiligheidsprogramma actief uitgedragen door 45 'GO!-coaches'. Zij dragen de houding- en gedragsregels rondom veiligheid actief uit en gaan het gesprek aan met medewerkers. Zij ondersteunen hun collega (hoofd-)uitvoerders en coachen hun collega's op het gebied van veiligheid. Ook verhogen zij het veiligheidsbewustzijn door specifieke trainingen en toolbox-meetings te houden. De coaches stimuleren veilig werken op hun 'eigen' bouwplaats en ondernemen individuele en collectieve acties om veiligheid op alle niveaus in de organisatie bespreekbaar te maken en naar een hoger niveau te krijgen. De GO!-coaches hebben een 5,5 daagse training gevolgd, gericht op coachende vaardigheden en softskills. Daarnaast heeft Heijmans stappen gezet om al het management een VCA certificaat te laten behalen en zo het veiligheidsbewustzijn ook te vergroten.

Het veiligheidsprogramma is gestoeld op drie pijlers. De eerste pijler is de verandering van houding en gedrag ten aanzien van veiligheid. De tweede pijler betreft een eenduidig veiligheidsniveau en een uniform en gedeeld beeld van veiligheid binnen Heijmans. De derde programma-pijler is samenwerken aan veiligheid in de bouwketen.

Nu dat het programma ruim 4 jaar draait en duidelijk is dat gedrags- en cultuurverandering in gang zijn gezet, zijn enorme stappen gezet, maar zijn de doelstellingen nog niet behaald. Daarom is besloten dat naast de reeds bereikte verandering, verdere ingrijpende en structurele maatregelen nodig zijn om nog dichterbij de gestelde doelen te komen. De scope van het programma is daarmee tot en met 2020 verlengd.

#### **Doelstellingen en acties veiligheidsprogramma 2013-2020**

Het programma streeft de volgende doelstellingen na: géén ongevallen met dodelijke afloop of blijvend letsel, op veiligheid het toonaangevende bouwbedrijf met een IF<1 in 2020 binnen Nederland, een duurzame cultuurverandering ten aanzien van veiligheid en als vierde pro-actieve houding ten aanzien van veiligheid van medewerkers. Dit is te bereiken door te sturen op verandering van houding en gedrag, uniformiteit ten aanzien van veiligheidseisen en samenwerking gericht op veiligheid in de bouwketen.

#### **Acties 2017**

Heijmans blijft veel aandacht en energie steken in houding- en gedragsregels in relatie tot veiligheid om de omslag in het denken en doen die is ingezet te bestendigen. Om deze regels onder de aandacht te blijven brengen en de naleving ervan te blijven stimuleren zijn het afgelopen jaar verschillende acties ondernomen.

- In 2016 startte Heijmans een onderzoek naar de effectiviteit van toolboxmeetings, waar veiligheid een prominente plek inneemt. Een van de acties die hieruit is voortgekomen is het trainen van uitvoerders, zodat zij een interactieve toolboxmeeting met de bouwplaatsmedewerkers kunnen houden. Deze trainingen zijn in 2017 gegeven. Door het nieuwe interactieve karakter beklijft dit item aanzienlijk beter bij de aanwezige bouwplaatsmedewerkers
- In 2017 legde het senior management wederom werkbezoeken af in het kader van het GO!-programma. Met deze zogeheten 'werkplekinspecties' vergroten zij hun zichtbaarheid en betrokkenheid met betrekking tot veiligheid op de bouwplaats. Het topmanagement (inclusief corporate stafdirecties) gaat in tweetallen de bouwplaatsen op, om daar het gesprek aan te gaan over veiligheid.
- **Online en digitale communicatie**  
De GO! App is een online platform waarop belangrijke informatie over veiligheid en het veiligheidsprogramma gedeeld wordt, zoals het VGWM handboek, praktische handvatten en de inhoud van toolboxes. Daarnaast kunnen medewerkers via de app onveilige situaties op het werk melden, om elkaar op deze situaties te attenderen en ervan te kunnen leren. In juni is de 3.000<sup>e</sup> GO! App melding beloofd. Sinds de introductie van de GO! App in 2014 zijn inmiddels ruim 3.700 meldingen gedaan.
- Afgelopen jaar is de werkplekinstructie (WPI) gedigitaliseerd en geïntegreerd in de GO! App. Hierdoor kunnen alle bevindingen met foto's tijdens een inspectie op werkplekbezoek direct geregistreerd worden. In 2017 zijn direct al ruim 8.500 digitale werkplekinspecties afgenomen. Het gemiddeld aantal vragen per werkplekinspectie bedraagt circa 15 tot 16 punten. Deze worden via de systemen achter de GO! App direct verzameld en geanalyseerd zodat ze snel kunnen worden opgepakt en kunnen worden vertaald naar verbetermaatregelen.
- Maandelijks wordt de nieuwsbrief 'update in de keet' verspreid onder alle medewerkers van Heijmans, ook deze zijn terug te vinden in de GO! App. Al deze informatie is vrij toegankelijk en gratis beschikbaar voor iedereen in de bouwketen, dus ook voor onderaannemers, leveranciers en opdrachtgevers. Inmiddels wordt de structuur en opzet van de GO! App ook door andere bouwbedrijven gebruikt. Via deze weg wordt kennis omtrent veiligheid en de aanpak ervan verder gedeeld in de sector via de Governance Code Veiligheid in de Bouw



en de taskforce Veiligheid van Bouwend Nederland.

#### • **Veiligheidsintroductiefilm**

In 2016 is de GO! veiligheidsintroductiefilm voorbereid, bedoeld als uniforme uiting voor alle bezoekers en medewerkers op de Heijmans bouwplaatsen. De veiligheidsintroductiefilm is in 2017 geïntroduceerd in de werkstromen Woningbouw en Utiliteit, Infra volgt in Q1 2018.

#### • **Hand outs en veiligheidsinstructies**

In 2015 is gestart met het implementeren van integrale veiligheid in de ontwerpfasen van projecten door een ontwerpschema op te stellen. In 2017 is een aantal ontwerp- en ontwikkelmanagers, ontwikkelaars en ontwerpleiders getraind in het organiseren en begeleiden van een veiligheidsontwerpsessie. In 2017 zijn verschillende hand-outs/instructies gemaakt van integrale veiligheidsthema's voor ontwikkelaars, ontwerpers en constructeurs.

#### • **Introductie nieuwe medewerkers**

Iedere nieuwe medewerker binnen Heijmans neemt deel aan een introductiedag. GO! is een belangrijk onderdeel daarvan. Nieuwe medewerkers discussiëren met elkaar over veiligheidsdilemma's en denken na over wat zij kunnen doen om de veiligheid te verbeteren. In 2017 zijn er 6 introductiedagen geweest, waar in totaal 257 nieuwe medewerkers aan deelnamen.

#### • **Veiligheidsbijeenkomsten Procurement**

Een selectie van strategische leveranciers/onderaannemers is in 2017 uitgenodigd voor twee veiligheids-sessies. Gedurende deze sessies zijn Heijmans en haar partners met elkaar in debat gegaan over veiligheids-issues en hebben ze gezamenlijk oplossingen uitgewerkt met behulp van Kaizenmethodieken. Deze veiligheidsbijeenkomsten worden structureel doorgezet.

#### • **Taskforce Bouwend Nederland**

Heijmans is vertegenwoordigd in de taskforce Veiligheid van Bouwend Nederland. Deze taskforce is opgericht in 2017. De ambities (0 dodelijke ongevallen) van de taskforce Veiligheid sluiten aan op de ambities van Heijmans.

#### • **Governance Code Veiligheid in de Bouw**

Begin januari 2014 heeft Heijmans, samen met veertien andere bedrijven en organisaties, de Governance Code Veiligheid in de Bouw getekend. Met het ondertekenen van deze overeenkomst spraken zij af de veiligheid in de sector te verhogen door gezamenlijk het beleid te richten op een veilige werk- en leefomgeving, een maximaal veiligheidsbewustzijn en -houding, goede samenwerking en ketenintegratie. In 2016 is er een CEO kopgroep geformeerd, Heijmans is hierin vertegenwoordigd en trekt het speerpunt van de uniforme meld-app voor de bouwsector en is vertegenwoordigd in de waarborgcommissie van de generieke poortinstructie. Eind 2017 ondertekenden de gezamenlijke partijen van dit initiatief voor de zogenaamde 'generieke poortinstructie (GPI)'. Hiermee gaan projectmedewerkers een generieke veiligheids cursus volgen die op termijn alle project- en bedrijfsspecifieke poortinstructies van projecten binnen de bouw vervangt. Hierbij wordt samengewerkt met Stichting Samenwerken voor Veiligheid (SSVV), een stichting die opleidingen verzorgt voor bedrijven die risicovol werk verrichten.

### Veiligheidscijfers

Voor Heijmans Nederland zijn de trendmatige ongeval-indexcijfers weergegeven in de onderstaande tabel. De indexcijfers zijn gebaseerd op het aantal ongevallen met verzuim onder het eigen personeel (inclusief inleen-personeel) gerelateerd aan het aantal gewerkte uren.

	Nederland	
	2017	2016
Dodelijke ongevallen	1	0
IF*	3,7	3,6
# Ongevallen met verzuim (inclusief onderaannemers)*	77	94

IF: aantal ongevallen met verzuim van minimaal een dag per miljoen arbeidsuren.

\* Vanaf 2017 is de berekeningsmethodiek voor deze KPI's gewijzigd waardoor het cijfer 2017-2016 niet vergelijkbaar is. Voor een volledige onderbouwing van de berekeningsmethodiek, zie het hoofdstuk Verslaggevingsmethodiek in de bijlage van dit verslag.

In 2017 zijn 77 ongevallen onder het eigen en inleen personeel en onderaannemers van Heijmans geregistreerd. In tegenstelling tot voorafgaande jaren zijn sinds 1 januari 2017 in het IF-cijfer van Heijmans Nederland ook de combinatiewerken verwerkt. Het procentuele aandeel in het combinatiewerk van Heijmans is tevens het procentuele aandeel in het ongeval met verzuim voor Heijmans. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt in welke medewerker van de combinant dit betreft.

In 2017 heeft er één bedrijfsongeval met dodelijke afloop plaatsgevonden. Heijmans betreurt dit bedrijfsongeval ten zeerste en heeft haar medeleven betuigd aan de nabestaanden. Het interne ongevalsonderzoek naar aanleiding van het fatale bedrijfsongeval wordt na alle waarschijnlijkheid in het eerste kwartaal van 2018 definitief gemaakt en aansluitend zullen de conclusies en aanbevelingen in- en extern worden gedeeld.

## Gezondheid

Het Heijmans eigen Arbo Service Centrum adviseert, begeleidt en ondersteunt leidinggevenden om de inzetbaarheid en beschikbaarheid en daarmee de productiviteit van medewerkers te waarborgen. Het Arbo Service Centrum verzorgt ook de preventie van verzuim en levert een bijdrage aan het optimaliseren van arbeidsomstandigheden. Hiermee wordt de duurzame inzetbaarheid en de arbeidsgeschiktheid van medewerkers behouden en bevordert. Vertrekpunt is de werknemer en op welke wijze hij - ondanks zijn klacht - inzetbaar is. Heijmans stuurt medewerkers met gezondheidsklachten direct door naar het door haar opgebouwde netwerk van specialisten. Naast snelheid ontstaat hiermee ook een gunstig effect op het ziekteverzuim. Het afgelopen jaar nam het verzuim echter toe, mede als gevolg van langdurige verzuimgevallen. Onder kantoormedewerkers betreft dit veelal stress gerelateerde klachten. Mede om die reden organiseerde het Arbo Service Centrum het afgelopen jaar bedrijfsbreed workshops stressmanagement. In deze workshops stond het oppikken van stress-signalen centraal en wordt inzicht gegeven in hoe deze signalen op te volgen.

Alle medewerkers van Heijmans kunnen gebruik maken van een periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek (PAGO) bij de Arbodienst. Vervolginterventies vanuit het periodiek geneeskundig onderzoek zoals werkplekbezoeken, ergonomisch onderzoek en vitaliteitsgesprekken worden ondersteund door Heijmans.

## OESO-richtlijnen

Heijmans herkent de verschillende onderdelen die genoemd worden in OESO-richtlijnen en handelt daar in de praktijk ook naar. Heijmans wordt hierop getoetst door certificeerders en accountants. Publieke verantwoording vindt onder andere plaats in het geïntegreerde jaarverslag (GRI Standards) tijdens de AVA en op de website van de onderneming. Voorbeelden van expliciet beschreven onderdelen zijn onder meer het integriteitsbeleid, HR-beleid en het duurzaam inkoopbeleid.

## Verzuim

Heijmans hanteert als doelstelling dat het ziekteverzuimpercentage onder 4% moet blijven. Het ziekteverzuimpercentage is in 2017 in Nederland gestegen naar 4,21% (2016: 3,71%). De snel groeiende markt, de vraag naar goed geschoold personeel en het langer doorwerken van ouderen gaat gepaard met veranderingen en een toenemende werkdruk. Dit zien we terug in deze lichte stijging van 0,5% punt ten opzichte van 2016. Er is sprake van een afnemende frequentie waarbij de duur van het verzuim licht is gestegen. Het verschil in verzuimpercentage tussen direct (bouwplaats gerelateerd) en indirecte medewerkers hangt samen met de relatief hogere fysieke klachten en verzuim onder bouwplaats gerelateerde medewerkers. Het vitaliteitsprogramma 'werkplezier en timemanagement' is in 2017 uitgevoerd bij Woningbouw en Vastgoed en is inmiddels beschikbaar gesteld voor alle bedrijfsonderdelen. De deelname aan de Duurzame inzetbaarheidsanalyse (DIA) voor medewerkers, uitgevoerd door Vollandis wordt door Heijmans actief gestimuleerd. Afgelopen jaar hebben in totaal 800 medewerkers (waarvan 433 binnen de Metaal CAO en 367 binnen de Bouw CAO) deelgenomen aan dit onderzoek.

## Cijfers personeelsbestand

Ultimo 2017 waren 4.554 medewerkers (ultimo 2016: 4.716) in dienst, onderverdeeld naar de volgende leeftijdsopbouw:

	Nederland 2017	Nederland 2016
Medewerkers t/m 24 jaar	99	81
Medewerkers 25 t/m 39 jaar	1.399	1.510
Medewerkers 40 t/m 54 jaar	2.036	2.141
Medewerkers 55 jaar en ouder	1.020	984
<b>Totaal</b>	<b>4.554</b>	<b>4.716</b>

Doelstelling is om de huidige leeftijdsopbouw, ondanks de toenemende vergrijzing in de bouwbranche, te handhaven.

## In- en uitstroom

In 2017 zijn 584 medewerkers in Nederland uit dienst gegaan, tegen 551 in 2016. Het aantal mensen dat in dienst kwam bedroeg 422, tegen 321 in 2016. De sterkste stijging van het saldo in- en uitstroom vond plaats bij Heijmans Wonen.



## “Heijmans zit boordevol kennis, samen weet je alles”

Marloes van der Meulen staat bij Heijmans als ontwikkelaar aan de wieg van nieuwe plekken en gebouwen. Ook binnen Heijmans bouwt ze aan vernieuwing. Ze won de Jong Heijmans Disruptor 2030-prijsvraag, waarin jonge medewerkers zijn gevraagd naar hun ideeën voor de toekomst. “Wil je toekomstig talent aantrekken, bied dan mogelijkheden voor een goede werk-privébalans en het verbeteren van soft skills.”

**Marloes van der Meulen**, ontwikkelaar Heijmans



Maak kennis met Marloes  
op [heijmans.nl](https://heijmans.nl)





409

407

# Duurzame prestaties

---

## Visie

De bouw heeft de kans om al tijdens het inrichten en ontwerpen van de gebouwde omgeving haar stempel te drukken op de toekomst. Door duurzaam te ontwerpen, met oog voor alternatieve en decentrale energiewinning, efficiënt gebruik van energie, ruimte en materiaal en optimaal comfort en beleving, kan verschil voor de leefomgeving worden gemaakt. Het is het streven van Heijmans om dit duurzaam ontwerpen te laten leiden tot het terugdringen van CO<sub>2</sub>-emissies, reductie van de hoeveelheid restmateriaal, het scheiden van afval en hergebruik na afvoer. Uiteindelijk streeft Heijmans ernaar om niet langer energie, materialen en ruimte te onttrekken, maar juist toe te voegen aan de leefomgeving, en daarmee waarde te creëren.

## Organisatie Duurzaamheid

In de organisatie van Heijmans worden thema's zoals verbeteren, innovatie, duurzaamheid en veiligheid in samenhang met elkaar besproken in een bedrijfsbrede stuurgroep. Deze wordt voorgezeten door de CEO van de onderneming. In deze stuurgroep zijn de verschillende bedrijfsstromen en procurement vertegenwoordigd. In de materialiteitsanalyse is een aantal aspecten benoemd die van invloed en van belang zijn voor Heijmans. Dit betreft ook duurzaamheidsaspecten. Heijmans heeft in de bedrijfsstromen specialistische teams ingezet om die aspecten, thema's en vraagstukken op te pakken. De lijnorganisatie is verantwoordelijk voor de exacte operationele keuzes voor deze aspecten. Voor de ondersteuning op het gebied van CO<sub>2</sub>-footprinting en advisering is er een bedrijfsoverkoepelende CO<sub>2</sub>-desk met daarin de verzamelde expertise over protocollen en instrumenten op dit terrein.

## Duurzaamheidsbeleid

De bedrijfsvisie ten aanzien van duurzaamheid is vastgelegd in de 'Contouren van Morgen' (2013 – 2020). Kern van deze visie is de ambitie om waarde te creëren en toe te voegen, in plaats van deze te onttrekken. Dit geldt voor resources op gebied van energie, materiaal, ruimte enzovoorts. Heijmans speelt daarmee in op de energietransitie, circulaire economie, materiaalinnovaties en het ontwikkelen van ruimtelijke kwaliteit. Deze ambities vormen ook een toetsingskader bij het uitwerken van de innovatieprogramma's van Heijmans. Het duurzaamheidsbeleid is, op basis van deze hoofdedachte, uitgewerkt in drie pijlers:

1. het verder verduurzamen van de bedrijfsvoering van Heijmans;
2. het 'vergroenen' van de keten in samenwerking met de ketenpartners;
3. het ontwikkelen van duurzame oplossingen in het totale producten- en dienstenaanbod van Heijmans.





## Verduurzaming van de bedrijfsvoering

De verduurzaming van de bedrijfsvoering vindt voor een belangrijk deel plaats door actief ketenmanagement en het procurementbeleid. Zo is een Energie Management Plan (EMP) opgesteld dat toeziet op energietransitie, -efficiency en -besparing van alle gebouwen en bedrijfsmiddelen. Per object of middel zijn acties benoemd die centraal worden geïmplementeerd. De activiteiten in de keten zijn samengevat in het duurzame inkoopbeleid van de onderneming. Dit richt zich op zowel de samenwerkingspartners als op de producten die ingekocht worden. Naast duurzaamheid zijn er ook voor kwaliteit en veiligheid expliciete afspraken gemaakt met de grotere leveranciers in het duurzame inkoopbeleid. Om hierover de dialoog met partners aan te gaan, is een uitgebreid opleidingsprogramma voor inkopers opgezet en wordt gewerkt aan de certificering van de verdere verduurzaming van de inkoopprocessen. In het hoofdstuk 'strategie-implementatie' wordt inzicht gegeven in de belangrijkste stappen die afgelopen jaar op gebied van procurement zijn gezet.

## Footprint

De CO<sub>2</sub>-emissie voor scope 1 en 2 van Heijmans Nederland in 2017 bedraagt 51.088 ton, een afname van 2,8% ten opzichte van 2016 (52.563 ton).

## Footprint doelstelling 2016-2020

Heijmans heeft de ambitie om de CO<sub>2</sub>-emissie, gerelateerd aan de omzet, in vier jaar minimaal 10% te laten afnemen en hanteert 2016 als referentiejaar voor zowel emissie als omzet. In het nieuwe EMP (Energie Management Plan) 2017-2020 staan aanvullende maatregelen om in deze periode de CO<sub>2</sub>-uitstoot verder te verlagen. Daarbij ligt vooral de focus op het verlagen van de uitstoot bij de asfaltcentrales, projecten en de leaseauto's. In het EMP hebben we concrete maatregelen benoemd, waarmee wij de komende jaren het energieverbruik gaan verlagen en daarmee de CO<sub>2</sub>-uitstoot. In 2017 is de gehele Heijmansorganisatie getoetst aan de eisen van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder, met als doel heel Heijmans onder het 'CO<sub>2</sub>-bewust certificaat' te brengen. In de loop van 2018 wordt dit certificaat uitgereikt.

## 'Vergroenen' van de keten

Eind 2017 is het duurzaam inkoopbeleid opnieuw aangescherpt en gecommuniceerd met leveranciers. Belangrijkste accentverschuiving ten opzichte van 2016 is dat thema's op het gebied van duurzaam inkopen benoemd zijn en per productgroep geanalyseerd worden. Deze thema's zijn: bestuur en organisatie, mensenrechten, arbeidspraktijken en milieu. Op basis van die analyse wordt de relevantie per thema bepaald en acties, die

samen met de partner kunnen worden opgepakt, geformuleerd en geïmplementeerd. Een actueel overzicht van relevante certificaten en normeringen alsmede het duurzame inkoopbeleid, dat bovenstaande onderschrijft, zijn te vinden op de website van Heijmans.

## Ontwikkelen van duurzame oplossingen, een aantal case studies:

### *Carmelflats in Beek*

Een samenwerkingsverband van Heijmans en Van Wijnen renoveert 384 appartementen van de Carmelflats in Beek, in opdracht van ZOWonen. De appartementen uit de jaren zestig worden verduurzaamd en energiezuinig gemaakt en moeten op termijn geheel gasloos worden.

### *Samenwerking Gemeente Haarlem*

Afgelopen jaar haalde Heijmans de opdracht binnen om de komende vier jaar verschillende onderhoudsprojecten - variërend van rioolvervanging tot reconstructie van wegen - voor de gemeente Haarlem uit te voeren. Heijmans gaat samen met een aantal partners op innovatieve wijze een bijdrage leveren aan de circulaire economie en duurzaamheidsdoelstellingen van de gemeente. Door de samenwerking ontstaat meer routine en duidelijkheid in de rolverdeling tussen de regisserende gemeente en de geselecteerde regiepartners. Daarnaast kunnen de gemeente en de verschillende partners beter gebruik maken van elkaars innovatiekracht.

### *Leidsche Rijn Centrum*

Voor de gemeente Utrecht ontwikkelt en realiseert Heijmans 125 woningen naast het kernwinkelgebied in Leidsche Rijn Centrum. Het te ontwikkelen plan draagt door de kwaliteit van woningen en stedelijke allure bij aan de stedelijke woonkwaliteit van Leidsche Rijn. Het project is daarnaast zeer duurzaam (door een combinatie van maatregelen, waaronder PV-cellen op dak en gevel) met een Energie Prestatie Coëfficiënt van -0,3.

### *Centrale Watergang Waarderpolder*

In opdracht van de gemeente Haarlem startte Heijmans met de aanleg van een watergang die een belangrijke bijdrage levert aan een duurzame en aantrekkelijke inrichting van de openbare ruimte in de Waarderpolder. Als onderdeel van de opdracht verzorgt Heijmans eveneens boringen, legt ze acht duikers aan en worden werkzaamheden verricht voor het aanleggen en verwijderen van de benodigde riolering, de coördinatie voor het verleggen van de benodigde kabels en leidingen en het herplanten van ongeveer 77 bomen en planten van nog eens 63 nieuwe bomen met alle bijbehorende aanpassingen in de openbare infrastructuur.



### **Verduurzaming 1.000 woningen in Groningen**

In opdracht van corporatie Lefier uit Groningen renoveert Heijmans in twee jaar tijd bijna duizend woningen. Doel is om het wooncomfort te verbeteren en de huizen te verduurzamen en energiezuiniger te maken. Als onderdeel van het programma 'Lefier pakt aan!' investeert de corporatie in de woningen. De investeringen maken deel uit van de € 1 miljard die deze corporatie komende tien jaar in haar woningbezit steekt.

### **Nul op de Meter woningen**

Begin november startte Heijmans samen met corporatie BrabantWonen met een proef om vier woningen aan de Leuvenstraat in 's-Hertogenbosch te renoveren tot Nul op de Meter (NOM). Dat zijn de eerste sociale huurwoningen in de stad die zeer duurzaam worden getransformeerd. Met deze proef wordt getoetst of een NOM-renovatie zowel technisch als financieel haalbaar is, zodat meer sociale huurwoningen van de corporatie getransformeerd kunnen worden naar energieneutraal. Na oplevering blijft Heijmans achttien jaar lang de woningen monitoren, onderhouden en bewoners begeleiden. Dit is nodig om het jaarsaldo van energieverbruik van de bewoners aan het eind van het jaar daadwerkelijk op nul te laten uitkomen.

### **Solar Highways**

In oktober kondigde Heijmans in samenwerking met partners een nieuw project met energieopwekkende geluidsschermen aan: Solar Highways. Ter hoogte van de A50 bij Uden worden 68 geluidsschermen geplaatst die genoeg energie opwekken om 40 tot 60 huishoudens van elektriciteit te voorzien. Daarmee is Solar Highways het grootste project in Europa waar met geïntegreerde zonne-geluidsschermen energie wordt opgewekt. Begin 2018 starten de werkzaamheden en de energie-opwekkende geluidsschermen zijn aan het einde van dat jaar aangesloten op het elektriciteitsnetwerk. Vanaf dan worden de schermen achttien maanden lang onderzocht en gemonitord. De uitkomsten daarvan worden gebruikt om in de toekomst een goede inschatting te maken bij het realiseren van soortgelijke initiatieven.

### **Overige duurzame prestaties**

#### **GPR Gebouw**

Vanaf afgelopen jaar stelt Heijmans voor alle woningen die zij ontwikkelt een GPR Gebouw certificaat beschikbaar. Daarmee wordt de duurzaamheid van de woningen meetbaar en aantoonbaar gemaakt. GPR Gebouw is een digitaal instrument dat alle relevante duurzaamheidsaspecten van een gebouw in kaart brengt en meetbaar maakt, door middel van rapportcijfers voor de thema's energie, milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde. Het instrument kan worden toegepast in alle fasen van de bouw: van ontwikkeling en ontwerp tot en met realisatie en renovatie. GPR Gebouw is binnen de sector een leidende certificeringsmethode.

#### **Duurzaam Hout**

Heijmans heeft het afgelopen jaar circa 12.000 m<sup>3</sup> hout toegepast in haar projecten. Circa 99 procent van dit hout komt uit gecertificeerde, duurzaam beheerde bossen, circa 78 procent daarvan heeft het FSC-keurmerk. Daarmee zit Heijmans dichtbij haar doelstelling om 100 procent duurzaam hout te gebruiken.

#### **Circulariteit**

Grondstoffen worden steeds schaarser. Het verder onttrekken van resources zet enorme druk op het duurzame perspectief van de aarde en daarmee ontstaat er urgentie om vaart te maken met alternatieven. Het sluiten van systemen is daarin een belangrijke oplossing. Dit kan in verschillende gradaties. Heijmans hanteert de Value Hill om zo inzicht in bestaande systemen te verkrijgen, systemen te doorbreken en nieuwe kansen en mogelijkheden te ontdekken. De grootste toegevoegde waarde bevindt zich voor Heijmans in de 'pre-realisatie' fase: door slim te ontwerpen en samen met partners plannen te ontwikkelen die uitgaan van een zo lang mogelijke levensduur en die hernieuwd gebruik van bouwwerken, delen of grondstoffen daarvan mogelijk maken. Daarnaast wordt onderscheid gemaakt in het opnieuw gebruiken, opknappen, een andere functie voor hetzelfde product of gebouw bedenken en/of recyclen van materialen en reststoffen. Binnen Heijmans zijn diverse voorbeelden voorhanden van deze aanpak. Zo werd Restaurant 'Bij Daphne in de Kas', bij Vathorst in Amersfoort samengesteld van bestaande en oude bouwmaterialen. Het product Greenway LE hergebruikt grondstoffen, in de woningrenovatie naar woningen met 'nul-op-de-meter' energieverbruik wordt de bestaande woning dusdanig opgeknapt dat de energieprestaties aanzienlijk verbeteren. Bij zelfhelend asfalt herstelt een bestaand product vanuit zichzelf door gebruik te maken van unieke eigenschappen in het product, die met een eenvoudig procedé worden geactiveerd.



HDD-boring, Loosbroek







Het gaat bij circulariteit niet alleen om productontwikkeling, maar ook om procesverbetering. Het Bouw Informatie Model levert hieraan een bijdrage, doordat alle partners in een proces inzicht krijgen in elkaars activiteiten en het gezamenlijke resultaat. Hierdoor kunnen faalkosten afnemen en wordt de efficiency verhoogd. Ook was Heijmans afgelopen jaar betrokken bij de opzet van Madaster. Het doel hiervan is afval te elimineren door materialen een identiteit te geven. Het platform fungeert als een publieke, online bibliotheek van materialen in de gebouwde omgeving. Het registreert, ordent, bewaart en ontsluit data met veel aandacht voor veiligheid, privacy en continuïteit.

### Afvalstromen, -reductie en -scheiding

In 2018 wordt gestart met de implementatie van het Heijmans Grondstoffen Netwerk. Met deze tool wordt vraag en aanbod van materiaalstromen inzichtelijk gemaakt en aan elkaar gekoppeld. Dit stimuleert en faciliteert het hergebruik van materiaalstromen en het verkorten van transportbewegingen. Hierbij wordt er niet meer gestuurd op totaalhoeveelheden voor geheel Heijmans, maar worden er per project afwegingen gemaakt om op een zo duurzaam en kostenefficiënt mogelijke manier om te gaan met materiaalstromen.

### Monetariseren

In 2017 heeft Heijmans vervolgstappen gezet op het eerder gestarte thema monetariseren. In 2016 is het instrument ontwikkeld bij de bouw van het project Karel de Grotelaan in Eindhoven om projecten te monetariseren in aanvulling op de GPR-methodiek. Dit jaar is de vastgoedportefeuille van woningcorporatie ZOwonen doorgererekend. Daaruit bleek dat bij het volledig bereiken van de ambitie een besparing op maatschappelijke kosten kunnen worden gerealiseerd. Voor meer informatie wordt verwezen naar het artikel op de website van Heijmans.

### Mensenrechten

Sinds dit jaar is vanuit de EU-richtlijn: 'bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit' gevraagd om expliciet te rapporteren over de relevantie van mensenrechten voor Heijmans. Heijmans kan 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 een goede CAO, inkoop van duurzame materialen en samenwerking met partners die zich eveneens aan dezelfde uitgangspunten houden. Voor een groot deel zijn de aspecten die bij Heijmans spelen op het gebied van mensenrechten van toepassing in de gehele bouwbranche. Als er over mensenrechten wordt gesproken, dan is dat vaak wanneer het gaat over schendingen, terwijl veel onderwerpen die met het thema te maken hebben dagelijks onder de aandacht zijn van het management en standaard onderdeel uitmaken van een actieve sturing op 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. Het herleiden van de herkomst van materialen met een duurzaamheidslabel, zoals dat voor duurzaam hout, maakt hier onderdeel van uit. Heijmans kent daarnaast houding- en gedragsregels, gebaseerd op een aantal grondbeginselen van de mensenrechten. Deze maken integraal onderdeel uit van de arbeidsovereenkomsten, worden actief uitgedragen en onder de aandacht gebracht. Zo hebben zij betrekking op het gedrag en handelen van alle Heijmans medewerkers.

Heijmans onderschrijft, mede door het tekenen van enkele Green Deals, verschillende internationale kaders rondom mensenrechten zoals de ILO-richtlijnen, OESO-richtlijnen en de eerder genoemde Guiding Principles. Daarnaast zijn er diverse meldingsmechanismen en is een klokkenluidersregeling ingericht om toe te zien op dit aspect. Als het gaat om ketenverantwoordelijkheid en inkopen vergt dit onderwerp een inhoudelijke analyse van de risico's die samenhangen met de ingekochte producten en een discussie met stakeholders over de reikwijdte en de diepgang van de monitoring. Toeleveranciers en onderaannemers worden bij deze dialoog betrokken. Onderdeel van Heijmans' duurzame inkoopbeleid is dat door middel van selectie van leveranciers (voorkeursleveranciersbeleid) en accountmanagement verder wordt toegezien op naleving van de inkoopafspraken. Ook de implementatie van de door Heijmans genomen en nog te nemen acties als gevolg van de WAS (Wet Aanpak Schijnconstructies) speelt hierbij een rol. Op deze wijze neemt Heijmans haar verantwoordelijkheid in de gehele keten. Op het thema mensenrechten zijn KPI's ontwikkeld op de deelgebieden veiligheid, HR- en inkoopbeleid.

## Certificaten en normeringen

Garanties en certificaten zorgen ervoor dat proces en kwaliteitsstandaarden in de bouw worden bereikt. De belangrijkste certificeringen die voor de gehele Heijmans organisatie gelden zijn: ISO 9001, ISO 14001 en VCA. Daarnaast zijn er tal van sectorspecifieke of materiaal-specifieke certificaten. Op de website van Heijmans is een overzicht opgenomen van alle geldende certificeringen.

Green Deals en samenwerkingsovereenkomsten betreffen overeenkomsten op branche-breed niveau. Door branche-breed met elkaar afspraken te maken over hoe duurzaam ontwerpen, inkopen en produceren, werkt Heijmans met partners en collega-bedrijven aan een toekomstgerichte bouwsector en een duurzaam Nederland. Heijmans participeert actief in vele Green Deals en samenwerkingsverbanden en levert een actieve bijdrage aan een duurzaam Nederland.

**ISO:** Heijmans is sinds 2011 als geheel ISO 9001 (kwaliteit) en VCA\*\* (veiligheid) gecertificeerd. Sinds 2013 is Heijmans N.V. ook ISO 14001 (milieu) gecertificeerd. Dit certificaat is dit jaar verlengd voor een periode van twee jaar.

**Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKAO):** Heijmans Infra is sinds 2010 gecertificeerd voor de hoogste trede van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder van SKAO (voorheen ProRail CO<sub>2</sub>-prestatieladder) en heeft hierdoor bij aanbestedingen gunningvoordeel. Steeds meer overheden vereisen dit certificaat bij aanbestedingen.

**ProRail Veiligheidsladder:** Heijmans Infra is sinds medio 2013 gecertificeerd voor de ProRail Veiligheidsladder niveau 3. Het verbeteren van de veiligheidsprestatie heeft ook de komende jaren een hoge prioriteit. Sinds 2016 heeft ProRail de veiligheidsladder overgedragen aan NEN.

**FSC en PEFC (duurzaam hout):** Vanaf 2015 is Heijmans FSC en PEFC gecertificeerd. Heijmans kwam in 2016 - net als in het jaar daarvoor - uit op een gedeelde eerste plek in deze ranking en voerde samen met BAM de 'Forest50' aan. Dit is een ranglijst van de 50 grootste bouwers in Nederland op duurzaam hout gebruik. In 2017 nam Heijmans de vierde plek in van de ranking.

## Overzicht Green Deals

Heijmans heeft in 2017 een aantal Green Deals of city deals ondertekend:

- Nationaal Grondstoffenakkoord: het akkoord bouwt voort op het kabinetsplan waarin een circulaire economie wordt bespoedigd. Heijmans draagt hier aan bij door kennis en kunde te delen op het gebied van alternatieve en decentrale energiewinning, efficiënt gebruik van energie, ruimte en materiaal en optimaal comfort en beleving.
- Bossche Energie Coalitie: in dit samenwerkingsverband werken ruim 50 in de regio 's-Hertogenbosch gevestigde bedrijven en instellingen samen aan het verder terugdringen van CO<sub>2</sub>-uitstoot bij de bedrijven en aan een duurzame energievoorziening voor de stad
- Green Deal duurzaam GWW 2.0: deze Green Deal heeft als ambitie om duurzaamheid in 2020 een integraal onderdeel te laten zijn van spoor-, grond-, water- en wegebouwprojecten en bouwt voort op de Green Deal GWW uit 2013.
- City deal Klimaatadaptatie: met verschillende gemeenten, waterschappen en bedrijven gaat Heijmans kennis op het gebied van klimaatbestendig bouwen delen en gebruiken in de praktijk.

Op de website van Heijmans is een overzicht opgenomen van alle Green Deals, samenwerkingen en lidmaatschappen.

## Dilemma's

### Duurzaamheid en organisatiebelang

Vele initiatieven zijn genomen om de bedrijfsvoering van Heijmans te verduurzamen. Verdere opschaling daarvan vereist investeringen. In een tijd waarin marges onder druk blijven staan en investeringen zich niet altijd direct terugbetalen in projectgunning, is het lastig kiezen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de verduurzaming via het terugdringen van het gasverbruik voor verhitte als energiebron voor asfaltcentrales.

### Normen en regelruimte

Het toepassen van innovatieve duurzame materialen, producten of oplossingen sluit niet altijd aan op de bandbreedte die regelgeving biedt. Hoe kan toch geïnoveerd worden en tegelijkertijd de regelgeving gerespecteerd worden? Voorbeeld hiervan is de Heijmans ONE, een tijdelijke woning die in zogenaamde 'pauzelandenschappen', ofwel tijdelijk bestemd gebied, wordt geplaatst. Het vormt een uitdaging dit aan te laten sluiten bij de regelgeving, terwijl er daarnaast een nadrukkelijke noodzaak is deze gebieden wel te gebruiken en te verlevendigen, om zo meer veiligheid te creëren en meer stedelijke betekenis aan die plekken te geven.

### ***Het meten van Circulair Bouwen***

Circulair bouwen is aan een opmars bezig, gelet op de vele beleidsvoornemens van het Rijk en steden als Amsterdam en Rotterdam. In tenders wordt ook steeds vaker de vraag gesteld om invulling te geven aan circulair bouwen. Op dit moment ontbreken echter veelal meetinstrumenten die de mate van circulariteit berekenen. Daarmee bestaat de kans dat subjectieve criteria bepalend worden. Tegelijkertijd wil een bouwbedrijf graag invulling geven en concrete oplossingen bieden voor haar klanten.

### ***Verduurzaming van gebied versus gebouw***

De energietransitie is een dominante trend in de bouwbranche. Veel regelgeving is daarbij gericht op het verduurzamen van individuele woningen. Om grootschalige effecten te creëren zouden echter juist gebiedsmaatregelen zoals collectieve warmtesystemen en duurzame energieopwekking op afstand nodig zijn. Door op te schalen neemt echter het aantal stakeholders snel toe en raakt de businesscase vaak buiten bereik. Het alternatief van zoeken naar oplossingen op gebouwniveau is daarmee eenvoudiger maar zorgt voor onvoldoende tempo. Meer samenwerking tussen corporaties, gemeenten en particulieren in een gebied is dan noodzakelijk.





## “Maak kwaliteit zichtbaar in de bouw”

Heel gewoon toch, producten of diensten online beoordelen? Niet overal. Inzicht in prestaties van toeleveranciers, (onder) aannemers en adviseurs is in de bouw niet vanzelfsprekend. Daar wil Heijmans verandering in brengen. Niet alleen voor zichzelf, maar voor de hele branche. Directeur procurement Esther Donders licht toe waarom.

**Esther Donders**, directeur procurement Heijmans



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





# Corporate governance

---

Corporate Governance gaat, in algemene zin, over goed bestuur van een onderneming, het toezicht daarop en over hoe verantwoording over het gevoerde beleid afgelegd wordt aan onder andere aandeelhouders, werknemers, afnemers en de samenleving, kortom aan alle stakeholders.

Elementen die daarbij een rol spelen zijn de strategie en de realisatie van bedrijfsdoelstellingen, de bedrijfscultuur en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan verantwoording en transparantie.

Voor de strategie 'Focus, Discipline en Excellence' is een cultuur van discipline en eenheid een randvoorwaarde. Heijmans onderschrijft het belang van een goede corporate governance en gedragscode om haar bedrijfsdoelstellingen en bijbehorende bedrijfscultuur te bereiken. En streeft er zodoende naar de hoogste normen te hanteren. Dat betekent dat Heijmans wetgeving respecteert en naleeft, alsook richtlijnen volgt en initieert die voor de onderneming specifiek en branchebreed gelden. Daarnaast betekent dit dat Heijmans streeft naar optimale integriteit en transparantie omtrent haar handelen en besluitvorming richting stakeholders, alsmede naar een permanente dialoog met stakeholders en gelijktijdige en toegankelijke informatieverspreiding.

Voor de wijze waarop bestuur en toezicht binnen Heijmans zijn georganiseerd, wordt verwezen naar de Corporate Governance Verklaring (zoals bedoeld in artikel 2a juncto artikel 3 tot en met artikel 3b van het 'Besluit inhoud bestuursverslag' en inclusief de vereiste informatie in het kader van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn) die te vinden is op de website van Heijmans in de rubriek 'corporate governance: codes, statuten en reglementen'.

## Bedrijfscultuur

Heijmans heeft eind 2016 nieuwe kernwaarden geformuleerd die in de gehele organisatie worden uitgedragen en die invulling geven aan 'Focus, Discipline en Excellence'. Deze zijn: eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerking. Onder de noemer 'IK', is aan dit programma gedurende 2017 uitvoering gegeven. Een uitgebreidere toelichting hierop is te lezen in het hoofdstuk Mens en organisatie.

◀ Gebiedsontwikkelaar Alwin Snijders en uitvoerder Willem van der Kieft op bouwplaats van De Schoone Ley, Den Haag





### Corporate Governance algemeen

Heijmans hecht veel waarde aan een evenwichtige balans tussen de belangen van haar verschillende stakeholders. Goed ondernemerschap, integriteit, betrouwbaarheid, klantgerichtheid, openheid en transparant handelen van het management, alsmede goed toezicht hierop, zijn de uitgangspunten van de corporate governance structuur van Heijmans. Heijmans onderschrijft het uitgangspunt van de corporate governance code dat de vennootschap een lange termijn samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken stakeholders. De aandelen in Heijmans zijn gecertificeerd via Stichting Administratiekantoor Heijmans. Dit heeft als doel besluiten op een aandeelhoudersvergadering niet via een toevallige meerderheid te laten verlopen. De certificaten van aandelen zijn vrij inwisselbaar in gewone aandelen.

### Medezeggenschap

Een belangrijke groep stakeholders, de medewerkers, wordt vertegenwoordigd door de medezeggenschap binnen Heijmans. Tot mei 2017 kende Heijmans een Centrale Ondernemingsraad en een Ondernemingsraad per bedrijfsstroom. Na de OR verkiezingen van mei 2017 is de medezeggenschapstructuur gewijzigd. Vanaf dat moment is één ondernemingsraad ingesteld, de Ondernemingsraad Heijmans Nederland. Daarnaast zijn er commissies, met OR- en niet-OR-leden, die ieder een aandachtsgebied behandelen, zoals bijvoorbeeld finance, sociaal beleid en communicatie. Na de desinvestering van de buitenlandse dochterondernemingen begin 2017 is de Europese Ondernemingsraad ontbonden. Tot mei 2017 is de Centrale Ondernemingsraad (COR) vijf keer bijeen geweest, waarvan drie bijeenkomsten in aanwezigheid van de voorzitter van de raad van bestuur. Bij deze overlegvergaderingen is één keer ook een lid van de raad van commissarissen aanwezig geweest. Vanaf mei 2017 is de Ondernemingsraad Heijmans Nederland negen keer bij elkaar geweest. Daarvan waren vijf vergaderingen in aanwezigheid van de voorzitter van de raad van bestuur en één vergadering ook in aanwezigheid van een lid van de raad van commissarissen. In totaal is in 2017 zeven keer instemming en vijf keer advies gegeven.

### Bezoldigingsbeleid raad van bestuur en raad van commissarissen

Voor het beleid van Heijmans ten aanzien van de bezoldiging van haar bestuurders en commissarissen en de wijze waarop dit beleid in praktijk is gebracht, wordt verwezen naar de relevante paragraaf in het Remuneratierapport, die hier als ingelast beschouwd dient te worden, en naar paragraaf 6.28 uit de jaarrekening 2017 die hier als ingelast beschouwd dient te worden.

### Implementatie Corporate Governance Code 2016 en naleving van en afwijkingen op de code

Zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen hebben uitgebreid kennis genomen van de Corporate Governance Code 2016 die sinds eind 2017 ook in de wet verankerd is. Deze code wordt binnen Heijmans geïmplementeerd door aanpassing van de reglementen van de raad van bestuur, raad van commissarissen en van de commissies van de raad van commissarissen. De onderliggende principes van de corporate governance code worden door Heijmans onderschreven en zijn als zodanig geïmplementeerd in de corporate governance-structuur.

Met betrekking tot één best practice wordt afgeweken van de aanbevelingen in de code:

Best practice 4.4.3 bepaalt dat een bestuurder tweemaal voor een periode van vier jaar zitting kan hebben in het bestuur van het administratiekantoor en nadien 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.

Deze bepaling wordt door de vennootschap onderschreven. In de huidige statuten van Stichting Administratiekantoor Heijmans (art. 4.1) is opgenomen dat leden van het bestuur voor maximaal vier jaar worden benoemd, en tweemaal voor vier jaar kunnen worden herbenoemd, in totaal derhalve 12 jaar. Daaraan is toegevoegd, dat in bijzondere gevallen van dit maximaal aantal herbenoemingen kan worden afgeweken. In overeenstemming met deze statuten is de heer W.M. van den Goorbergh in maart 2017 voor de vierde keer benoemd voor een periode van vier jaar. Daarbij is overwogen dat de continuïteit binnen het bestuur belangrijk is, mede gezien de zittingsduur van de overige bestuursleden en in relatie tot de fase waarin Heijmans zich bevindt. Zowel de vennootschap als het bestuur van de Stichting Administratiekantoor Heijmans onderschreven de best practice, en het bestuur van de Stichting bereidt een statutenwijziging voor.

### Corporate Governance Verklaring

De verklaring inzake corporate governance zoals bedoeld in artikel 2a juncto artikel 3 tot en met artikel 3b van het 'Besluit inhoud bestuursverslag' en inclusief de vereiste informatie in het kader van het Besluit artikel 10 overname-richtlijn, 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.



Henk Brandt in woonpark Het Funen, Amsterdam



## Bijzondere aspecten

### *Dividendbeleid*

De houders van (certificaten van) gewone aandelen zijn gerechtigd tot het dividend. Heijmans N.V. voert een dividendbeleid, waarbij – bijzondere omstandigheden daargelaten – de pay-out circa 40% bedraagt 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 tot een maximum van (nagenoeg) 100% van het nominaal bedrag van het geplaatste kapitaal aan gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B.

De Stichting heeft tot doel de belangen van de onderneming zodanig te behartigen dat deze belangen, en die van alle daarbij betrokkenen, zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden die de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit van de onderneming in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd. Het doel van het nemen van preferente beschermingsaandelen is om gelegenheid en tijd te hebben om de hiervoor genoemde belangenbehartiging zorgvuldig te kunnen uitvoeren in het geval de onderneming in een mogelijke ongewenste situatie komt.

### **Bevoegdheden aandeelhoudersvergadering en de rechten van de aandeelhouders**

Volgens principe 4.1 van de code veronderstelt goede corporate governance een volwaardige deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering. De raad van commissarissen en raad van bestuur achten het van groot belang dat zoveel mogelijk aandeelhouders deelnemen aan de besluitvorming in aandeelhoudersvergaderingen. Oproeping, agenda en te behandelen documentatie voor aandeelhoudersvergaderingen worden uiterlijk 42 dagen voorafgaand aan de vergadering gepubliceerd en op de website van de Vennootschap geplaatst. De Vennootschap stelt, voor zover het in haar mogelijkheid ligt, aandeelhouders in de gelegenheid op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouders te communiceren.

Houders van (certificaten van) aandelen die de aandeelhoudersvergadering niet kunnen bijwonen, kunnen 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 verandering van de identiteit of het karakter van de Vennootschap of de onderneming.

Aan de aandeelhoudersvergadering komt daarnaast een aantal andere belangrijke bevoegdheden toe, zoals de vaststelling van de jaarrekening, de resultaatbestemming, het verlenen van decharge aan de leden van de raad van bestuur en raad van commissarissen, het vaststellen van het bezoldigingsbeleid voor de raad van bestuur en de bezoldiging van de commissarissen, besluiten tot wijziging van de statuten of tot ontbinding van de Vennootschap, de benoeming van de externe accountant van de Vennootschap en de aanwijzing van de raad van bestuur als bevoegd orgaan met betrekking tot verkrijging (inkoop) en uitgifte van aandelen.

### **Beperking overdracht aandelen**

Er bestaat geen statutaire of contractuele beperking van overdracht van aandelen of van certificaten die met medewerking van de Vennootschap zijn uitgegeven, behoudens de statutaire blokkering van overdracht en levering van preferente financieringsaandelen B. Artikel 11 van de statuten van de Vennootschap bepaalt dat voor overdracht van preferente financieringsaandelen B goedkeuring is vereist van de raad van bestuur van de Vennootschap.

### **Substantiële deelnemingen in Heijmans**

De aandeel- en certificaathouders, die – voor zover bekend – per 31 december 2017 volgens het 'register substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) een belang van meer dan 3% in Heijmans hadden, staan vermeld op pagina 15 in het hoofdstuk 'Het aandeel Heijmans'.

### **Beschermingsmaatregelen (bijzondere zeggenschapsrechten; beperking stemrechten)**

Aan de aandelen waarin het maatschappelijk kapitaal van de Vennootschap is verdeeld, zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden. De Vennootschap kent geen werknemersparticipatieplan of werknemersaandelen-optieplan. Er zijn geen beperkingen op de uitoefening van aan (certificaten van) gewone aandelen verbonden stemrechten. Het op een preferent financieringsaandeel B van nominaal € 0,21 uit te brengen aantal stemmen is contractueel beperkt tot 1,278 stem. De statuten van de Vennootschap bevatten de gebruikelijke bepalingen met betrekking tot de aanmelding om als stem- en vergadergerechtigde in een aandeelhoudersvergadering te worden aangemerkt. De statuten van



de Vennootschap bevatten in artikel 6 de bepaling dat de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen als bevoegd orgaan is aangewezen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor de uitgifte van (certificaten van) aandelen. De omvang en de duur van deze bevoegdheid wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

### **Overeenkomsten met aandeelhouders die aanleiding kunnen geven tot beperking van overdracht van (certificaten van) aandelen of tot beperking van stemrecht**

De Vennootschap is niet bekend met overeenkomsten waarbij een aandeelhouder is betrokken, welke overeenkomsten aanleiding kunnen zijn tot beperking van de overdracht van aandelen of tot beperking van met medewerking van de Vennootschap uitgegeven (certificaten van) gewone aandelen of tot 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 van 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 gewone meerderheid van stemmen, ongeacht het vertegenwoordigde kapitaal. De Vennootschap zal over de inhoud van een voorstel tot statutenwijziging overleg voeren met Euronext Amsterdam N.V. alvorens dit voorstel aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor te leggen.

### **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 12 april 2017 conform de statuten aangewezen als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, om voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 12 april 2017:

- 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 12 april 2017, vermeerderd met 10% indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of overname dan wel het

aangaan van een strategische alliantie. De bevoegdheid om te besluiten tot uitgifte van preferente aandelen omvat alle preferente aandelen in het maatschappelijk kapitaal zoals dit thans (= datum vergadering van 12 april 2017) of te eniger tijd zal luiden, onverminderd het bepaalde in artikel 6 van de statuten; en

- 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 12 april 2017 voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 12 april 2017, 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 € 156 miljoen (bedrag per einde 2017) 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**

In de overeenkomsten met de leden van de raad van bestuur is voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband c.q. de opdracht naar aanleiding van een openbaar bod.







## "Bij langdurige contracten draait het om vertrouwen en goed samenwerken"

Heijmans werkt veel met asset management-contracten. Opdrachtgevers concentreren zich op de regie, terwijl wij en andere bedrijven hen de dagelijkse zorg uit handen nemen. Een gesprek tussen een opdrachtgever en Heijmans over hoe je elkaar scherp houdt tijdens zo'n langdurige samenwerking.

**Floris Vosse**, horeca-ondernemer Bij Daphne in de Kas, Amersfoort  
**Pieter de Groot**, raamcontractmanager



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





# Gedrag, integriteit en dilemma's

---

## **Cultuur en structuur**

Heijmans hecht grote waarde aan het integer handelen door haar medewerkers. Openheid is daarvoor een basisvoorwaarde. Een meer open werkhouding wordt gestimuleerd door onder andere voorbeeldgedrag van bestuur en management, het bespreken van grote en complexe werken in de wekelijkse bestuursvergadering en de review meetings met directie. Naast deze cultuur heeft Heijmans een structuur opgezet, waarbinnen melding kan worden gedaan over gedrags- en integriteitkwesities waarna zo nodig onderzoek volgt en actie kan worden ondernomen.

Heijmans heeft eind 2016 nieuwe kernwaarden geformuleerd die in de gehele organisatie worden uitgedragen en die invulling geven aan 'Focus, Discipline en Excellence'. Deze zijn: eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerking. Onder de noemer 'IK' is aan dit programma gedurende 2017 uitvoering gegeven.

## **Compliance officer**

Heijmans heeft een compliance officer aangesteld als centraal aanspreekpunt en meldpunt van integriteitkwesities. Anonimiteit van meldingen is geborgd en de compliance officer bekijkt per melding de benodigde acties gezien de aard van de kwestie en de reglementen die daarbij gelden. In veel gevallen worden kwesties op de werkvloer opgelost, via bijvoorbeeld een gesprek tussen medewerker en leidinggevende, echter dat is niet in alle gevallen zo.

## **Commissie integriteit**

De integriteitcommissie heeft tot taak het bestuur van de onderneming te adviseren op het gebied van integriteit. Daartoe bespreekt de commissie in principe tweemaal per jaar issues, dilemma's en thema's op het gebied van integriteit en alle daaraan gelieerde onderwerpen en doet op basis daarvan aanbevelingen ten aanzien van het te voeren beleid of bijvoorbeeld het instellen van trainingen. De raad van bestuur stelt het beleid vast en besluit welke acties in dat kader worden genomen. De commissie wordt voorgezeten door de CEO. Voorts hebben daarin zitting de compliance officer, de directeur Inkoop, de directeur HRM, de IT security officer en de voorzitter van de OR. Dit is de 'kernbezetting' van de commissie.

◀ Projectmanager Reijer Kruisifix en projectleider Kees Marijnissen tijdens onderhoud sluizencomplex, Terneuzen

Op verschillende momenten is onderling overlegd over een aantal zaken, zoals de manieren waarop integriteit blijvend onder de aandacht van medewerkers kan worden gebracht. Ook wordt voortdurend bekeken of en hoe de meldingsstructuur binnen Heijmans verbeterd moet worden.

### 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 vlak van veiligheid, in de bouwbranche een verschil van dag en nacht.

Een aantal veel voorkomende dilemma's:

#### *Wel versus niet aanspreken*

Gedrag dat wel of niet toelaatbaar is, is kennelijk niet altijd duidelijk. Nog steeds wordt Heijmans geconfronteerd met integriteits- en gedragskwesties. Door elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag, volgens de normen die worden nagestreefd, worden meer openheid en uiteindelijk gewenst gedrag gestimuleerd. Enkele voorbeelden betreffen het dragen van veiligheidskleding, het scheiden van afval op bouwplaatsen of het bewust incorrect indienen van declaraties, het gebruik van bedrijfsmiddelen voor privégebruik en ongewenst gedrag jegens derden.

Om het medewerkers makkelijker te maken om elkaar aan te spreken, worden in voorkomende gevallen dilemmabijeenkomsten georganiseerd waarin bepaalde issues of bepaald gedrag in alle openheid kunnen worden besproken.

#### *Aanvaardbaar versus onaanvaardbaar gedrag*

De grens tussen aanvaardbaar en onaanvaardbaar gedrag is soms moeilijk te leggen, maar wel cruciaal voor de cultuur op de werkvloer. Denk aan het onjuist omgaan met anderen.

#### *Zelf bepaalde regels versus geldende regels*

Ook al zijn de regels omtrent het handelen en na te streven gedrag omschreven in de gedragscode, soms lijken onuitgesproken en afwijkende regels in bepaalde gevallen geaccepteerd te zijn. 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.

Een groot deel van de gemelde kwesties hebben betrekking op bovenstaand gedrag en dilemma's.

### Compliance

In 2017 zijn negen integriteitskwesties gemeld bij de compliance officer en/of de vertrouwenspersonen. Heijmans stimuleert medewerkers om melding te doen van (vermeende) misstanden en biedt daartoe verschillende mogelijkheden. Ook wordt door de compliance officer regelmatig een uitvraag gedaan onder management en HRM. De raad van bestuur vindt het belangrijk dat medewerkers zich vrij voelen te melden en weten dat hun melding serieus wordt behandeld. De meldingen in 2017 hadden onder meer betrekking op ongewenste gedragingen door medewerkers. Hierbij moet onder andere gedacht worden aan het ontvreemden van bedrijfseigendommen en restmaterialen, het bedingen van privé voordelen bij leveranciers / onderaannemers en ongepast c.q. onprofessioneel gedrag door leidinggevendenden. De meldingen hebben geleid tot schriftelijke (laatste) waarschuwingen of ontslag. Per geval is eerst gekeken naar de ernst van de zaak en vervolgens is in alle gevallen feitenonderzoek gedaan. Alle meldingen worden besproken in de bestuursvergaderingen en achteraf met betrokkenen in het management geëvalueerd.

### Integriteit en gedrag

De eisen die Heijmans stelt aan haar medewerkers op het gebied van integriteit en gedrag zijn vastgelegd in een aantal regelingen en richtlijnen:

- **Integriteitsgevoelige functies:** binnen Heijmans is de 'procedure integriteitsgevoelige functies' van toepassing. Tot integriteitsgevoelige functies worden onder andere gerekend leden van de raad van bestuur, directeuren van werkmaatschappijen, projectdirecteuren, directeuren stafdiensten, vastgoedontwikkelaars, ontwikkelingsmanagers, managers, bedrijfsjuristen en inkoopmanagers. Tevens is de wijze van screening van medewerkers vastgelegd. Op basis van deze procedure wordt aan medewerkers met een integriteitsgevoelige functie en aan sollicitanten die naar zo'n functie solliciteren een Eigen Verklaring Justitiële antecedenten gevraagd en wordt tevens verzocht een Verklaring Omtrent Gedrag te overleggen.
- **Reviews:** integriteitskwesties worden in de raad van bestuur besproken en in managementteams (op anonieme basis) gedeeld. De commissie integriteit ziet toe op vertaling van meldingen en kwesties naar passend beleid.
- **Gedragscode 'kr8 van Heijmans':** onder het motto 'een kwestie van karakter' is het gewenste gedrag vastgelegd in de Heijmans Gedragscode. Deze code handelt over veiligheid, integriteit en mededinging en legt medewerkers van Heijmans de verplichting op



zich volgens de gedragscode te gedragen en te handelen. Aan de gedragscode is een sanctiebeleid gekoppeld. Van managers wordt voorbeeldgedrag vereist. 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 sollicitatie-gesprekken en introductieprogramma's.
- Ter bevordering van de integriteit in de projectontwikkeling heeft Heijmans Vastgoed, aanvullend op haar kwaliteitsmanagementsysteem en de Heijmans Gedragscode, in 2009 een Transactieregister opgezet conform de NEPROM-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 wordt mede onderschreven en is ook vastgelegd in het Heijmans Inkoopbeleid.
- **Inkoop:** Nieuwe leveranciers wordt gevraagd een 'Verklaring duurzaamheid' te ondertekenen. In deze verklaring staan spelregels opgenomen ten aanzien van verbeteringen van sociale aspecten, arbeidsomstandigheden en veiligheid, gezondheid en milieu.

### Bestrijding corruptie en omkoping

Heijmans is zich er zeer wel van bewust dat het vertrouwen dat opdrachtgevers en partners, maar ook bijvoorbeeld aandeelhouders en medewerkers in haar hebben cruciaal is voor het bestaansrecht van de onderneming. Dat vertrouwen wordt geschaad indien Heijmans of haar medewerkers zich schuldig maken aan corruptie en/of omkoping. De bestrijding van corruptie en omkoping maakt deel uit van het algemene compliance programma binnen Heijmans dat ziet op voorkomen van onacceptabel en onwettig gedrag. In de in de arbeidsovereenkomst van elke medewerker van toepassing verklaarde gedragscode 'de kr8 van Heijmans' is in de hoofdstukken Integriteit en Normbesef aangegeven dat Heijmans verwacht dat medewerkers daadwerkelijke of schijnbare belangenverstrengeling tussen persoonlijke en zakelijke belangen vermijden. Medewerkers mogen geen giften of uitnodigingen aannemen of aanbieden die de onafhankelijkheid van Heijmans of van de ontvanger in het geding brengen. Heijmans en haar 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. Heijmans legt toepassing van

haar gedragscode of een gelijkwaardige code op aan onderaannemers en partners waarmee zij zaken doet. Indien een medewerker door de aard van zijn functie in omstandigheden kan komen te verkeren waarin hij eerder in aanraking kan komen met corruptie en omkoping, zal de onderneming daar bijzondere aandacht aan geven, bijvoorbeeld door het geven van trainingen. Inkoop wordt beschouwd als een groot risico in het licht van corruptie en omkoping. Om dit risico te mitigeren zijn maatregelen genomen. Zo is inkoop ten aanzien van de belangrijkste aspecten centraal georganiseerd waardoor meer direct toezicht ontstaat, worden de belangrijkste voorkeursleveranciers centraal en zeer zorgvuldig geselecteerd, is binnen Inkoop sprake van functiescheiding en het vier-ogen principe en worden standaard contracten gehanteerd en digitaal uitgewisseld. Ook is er functionele afstemming tussen projectinkoop en de centrale inkooporganisatie. Begin 2018 is een transparante beoordelingssystematiek van leveranciers ingevoerd die ertoe leidt dat leveranciers die niet voldoen aan de normen van Heijmans niet langer als voorkeursleverancier gelden.

Heijmans heeft diverse preventieve maatregelen genomen om integriteit te bewaken zoals training van medewerkers en het inrichten van controlesystemen zoals benoemd in het hoofdstuk Risicomanagement. Daarnaast heeft Heijmans mechanismen geïntroduceerd waarbij integriteitsvraagstukken eventueel anoniem kunnen worden gemeld (meldprocedure integriteit & misstanden, zie verderop in dit hoofdstuk). Naast deze preventieve en signalerende maatregelen worden eventuele integriteitsissues besproken in een speciale commissie. In aanvulling hierop zijn er op dit moment geen kwantificeerbare prestatie indicatoren ontwikkeld.

### Naleving

Ter implementatie en naleving van de gedragscode is voor de businessunits en op holdingniveau een aantal vertrouwenspersonen benoemd. Deze kunnen 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 dan wel 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 met vermelding van de wijze waarop deze overtredingen door Heijmans zijn afgedaan.



Groot onderhoud Kaagbaan, Schiphol

### ***Aanvullende en afzonderlijke reglementen***

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

- ***Dossierverklaring***

De Heijmans Gedragscode is nader uitgewerkt in de zogenaamde dossierverklaring. Deze verklaring wordt geëist bij iedere uitgebrachte offerte. Hiermee wordt door het verantwoordelijke management expliciet verklaard dat bij het totstandkoming van die offerte geen sprake is geweest van concurrentiebeperkend gedrag.

- ***Interne meldprocedure***

Voor situaties waarin het vinden van een oplossing binnen de dagelijkse werksituatie lastig of onmogelijk is, heeft Heijmans al eerder een interne meldprocedure geïntroduceerd. In deze procedure staan de te nemen stappen voor het indienen van een melding van een misstand. Daarnaast wordt beschreven hoe een onderzoek naar een melding verloopt. Voorts geeft de regeling weer wat de rol van het management is in geval van een melding. De interne meldprocedure biedt medewerkers de mogelijkheid om een misstand mondeling of schriftelijk in te dienen aan het centraal meldpunt (de compliance officer) of vertrouwenspersoon, zonder dat de medewerkers daarmee hun arbeidsrechtelijke positie in gevaar brengen. Tevens bestaat de mogelijkheid om een anonieme melding te doen van een misstand via het SpeakUp systeem.

- ***Reglement Voorwetenschap Heijmans N.V.***

Dit reglement, aangepast na de invoering van Europese Verordening Marktmisbruik medio 2016, bevat bepalingen die van toepassing zijn op bij de wet genoemde functionarissen en op overige Heijmans medewerkers.

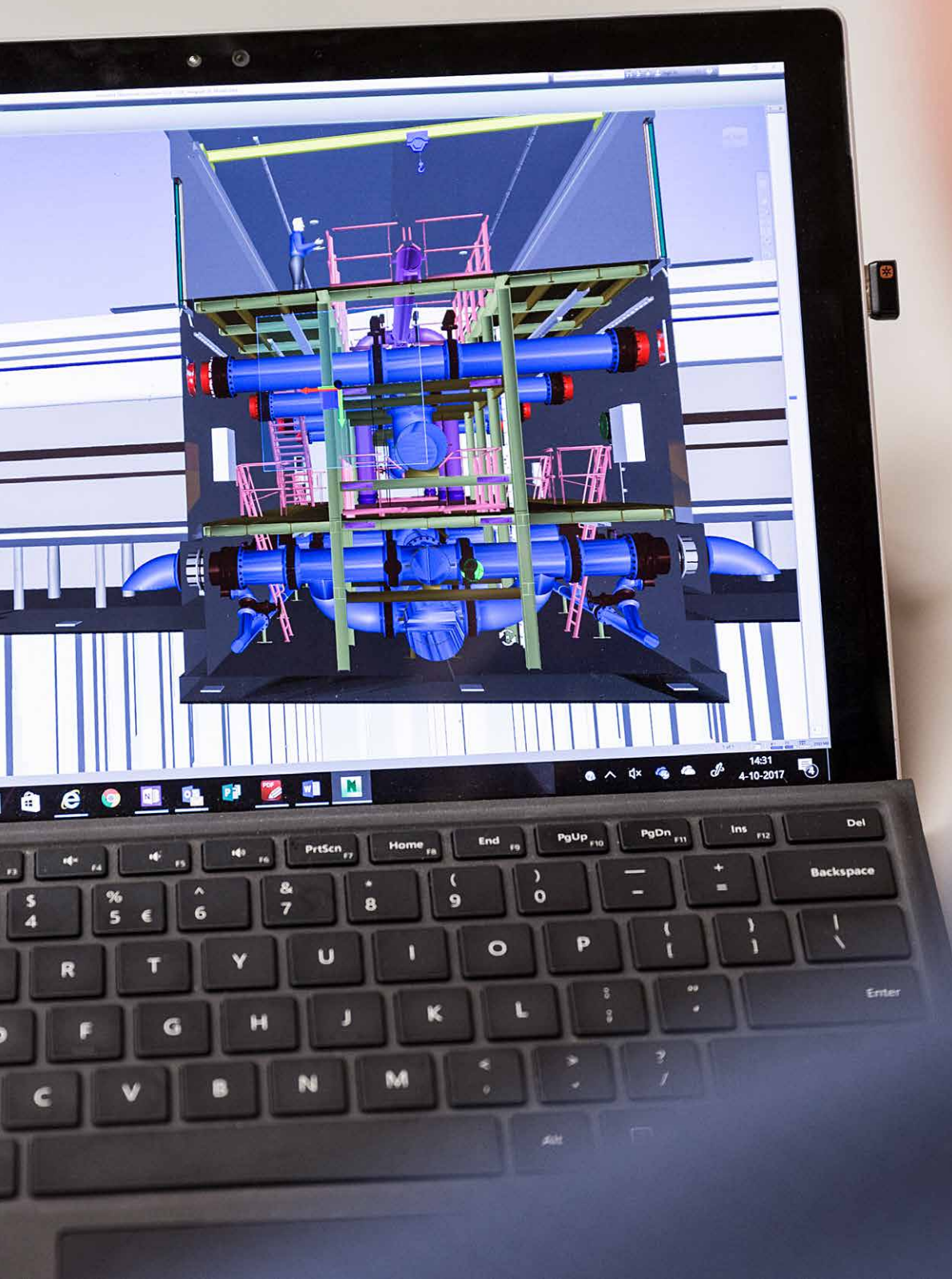
- ***Reglement privébeleggingen***

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 ter zake de handhaving van de (zeer omvangrijke) regelgeving die onder het bereik van IL&T valt. Heijmans heeft al een dergelijk convenant met betrekking tot het Rijtijdenbesluit. IL&T ziet toe op handhaving van regelgeving in verschillende zogenaamde domeinen (onder andere bodem, transport, gevaarlijke stoffen). Met een handhavingsconvenant ontstaat horizontaal toezicht op grond waarvan Heijmans wordt geacht zelf afwijkingen te signaleren, maatregelen te treffen om deze te voorkomen en jaarlijks te rapporteren aan IL&T. Binnen Heijmans raken vooral de activiteiten van Infra aan de domeinen van IL&T. Het op 26 juni 2015 getekende convenant met een looptijd van twee jaar is eind 2017 verlengd voor de duur van vijf jaar en zal jaarlijks geëvalueerd worden.





# Risicomanagement

---

Na het negatieve resultaat in 2016 heeft 2017 in het teken gestaan van herstel van de continuïteit van de onderneming. De buitenlandse dochterondernemingen zijn verkocht, de netto schuld is gereduceerd, de financiering is zeker gesteld tot medio 2019 en de issues bij de grote projecten zijn belangrijk verminderd. Gedurende het verslagjaar heeft risicomanagement hoog op de agenda gestaan.

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in het risicoprofiel van de onderneming, de daarmee samenhangende risicofactoren, de acties die genomen zijn om deze te mitigeren en de prioriteiten voor wat betreft 2018.

De voornaamste risico's voor Heijmans zijn:

- Strategische risico's
- Marktrisico's (woning-, utiliteit, infra- en inkoopmarkt)
- Operationele risico's, daarbij zijn voor Heijmans met name relevant:
  - onvoldoende beheersing van projectrisico's bij aanname en uitvoering
  - veiligheidsrisico's
  - risico van 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 samenwerkingsvormen
  - toenemend belang andere rechtsgebieden
  - geschillen en procedures

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

## Risicoprofiel en risicobereidheid

Heijmans is actief in bouw- en infraprojecten, inclusief beheer en onderhoud en/of services en daarnaast in vastgoedactiviteiten en, in mindere mate, Publiek Private Samenwerking (PPS)-projecten. Ook produceert Heijmans in beperkte mate eindfabricaten zoals asfalt. In 2017 is de risicobereidheid ('risk appetite') opnieuw tegen het licht gehouden in de context van de verzwakte financiële situatie. Mede op basis daarvan zijn de buitenlandse activiteiten afgestoten en is de risicobereidheid verlaagd.

Het onderscheid tussen bouw- en infraprojecten enerzijds en vastgoedontwikkelingen (en PPS-projecten) anderzijds is van invloed op het risicoprofiel.

### Bouw- en infraprojecten

*Streefmarge:* operationele winstmarge van 3-4%

*Gematigd risicoprofiel gericht op rendabel bedrijfsmodel*

De bouw- en infraprojecten, inclusief services, gaan uit van een aannemingscontract dat Heijmans uitvoert en waarvan een groot deel van het uit te voeren werk bij derden wordt ingekocht. Deze activiteiten worden gekenmerkt door relatief lage operationele winstmarges. Heijmans streeft voor deze activiteiten naar operationele winstmarges van 3-4%. Het bedrijfsmodel van dit type activiteiten is rendabel wanneer er gemiddeld sprake is van negatief werkkapitaal dat effectief resulteert in geen of nauwelijks geïnvesteerd vermogen. Bij infra-activiteiten gaat het veelal om een licht hoger geïnvesteerd vermogen 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 neerwaartse risico's. Deze risico's kunnen namelijk, indien ze optreden, bij lage winstmarges al snel leiden tot onrendabele activiteiten. Om neerwaartse risico's te vermijden, is de keerzijde dan ook dat Heijmans zichzelf welbewust eventuele opwaartse kansen ontzegt. Ten behoeve van een rendabel bedrijfsmodel streeft Heijmans derhalve een gematigd risicoprofiel na. Bij de aanscherping van de risicobereidheid zijn de projectrisico's verder 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: hoe hoger het risicoprofiel, des te hoger de autorisatie in de organisatie, des te hoger de rendementseisen en des te frequenter is de projectmonitoring.

Daarnaast stuurt Heijmans op een betere balans in de omzetmix 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.

### Vastgoed

*Streefmarge:* operationele winstmarge van 7-8%

*Gematigd risicoprofiel gericht op stimulering omloopsnelheid van het vermogen*

De vastgoed- en PPS-activiteiten kennen een hoger geïnvesteerd vermogen waardoor een hoger rendement vereist is. Heijmans streeft derhalve in deze markten naar een operationele winstmarge van 7-8%. 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. Ook hier streeft Heijmans naar een gematigd risicoprofiel ter bevordering van de omloopsnelheid van het vermogen. Concreet betekent dit dat geïnvesteerd vermogen steeds zo snel als mogelijk wordt aangewend voor vastgoed productie. Als aanscherping is in 2017 besloten alleen in nieuwe vastgoedposities te investeren die binnen vijf jaar ontwikkeld kunnen worden.

### Eindfabricaten

Het risicoprofiel van eindfabricaten als asfalt wordt primair bepaald door de omvang van de benodigde productiecapaciteit. Deze capaciteit is goed afgestemd op de vraag vanuit eigen projecten in combinatie met levering aan derden.

### 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.

Risicobeheersing is verankerd in een besturingsmodel dat wordt gekenmerkt door centraal georganiseerde werkmatschappijen met korte lijnen naar de raad van bestuur. Door de verkoop in 2017 van de niet-Nederlandse activiteiten heeft deze centralisatie nog duidelijker gestalte gekregen. Verder is uitvoering van de strategie bewerkstelligd via verbetertrajecten die zich richten op het optimaliseren van de operationele kernprocessen van het bedrijf en het bevorderen van een cultuur waarin naast



## Procedurele maatregelen

Belangrijke aspecten binnen het **beheersingskader** zijn:

- Directiereglementen en instructies voor het management van de werkmaatschappijen/ businessunits gericht op bevoegdheden, projectvererving, het aangaan van investeringsverplichtingen en rapportage- en verantwoordingsverplichtingen.
- Gedragsgerichte instrumenten zoals de Heijmans gedragscode en het IKI-programma – zie hiervoor de hoofdstukken 'Strategie' en 'Mens en Organisatie'.
- Een accounting manual met voorschriften voor interne en externe financiële verslaglegging en bijbehorende procedures.
- Bedrijfsprocesssystemen voor de primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten inclusief risicomangementsystemen, met als doel uniformiteit van processen voor het hele concern. Dit betreft onder andere de voltooiing van de SAP/ERP- implementatie binnen de organisatie en de implementatie van het nieuwe HR-systeem.
- Register met verklaringen als extra waarborg voor integriteit van senior management en specifieke functies.

Heijmans kent onder meer de volgende **stuurmechanismen**:

- Planning- en control cyclus, met maandelijke rapportages door het operationele management over onder meer ontwikkeling van relevante markten, financiële gang van zaken in relatie tot budget, financiële en operationele voortgang van projecten en veiligheid.
- Tenderboard, GO/NO GO procedure en gate reviews voor tenders waarbij alle categorie 3 tenders door de raad van bestuur worden geautoriseerd.
- Periodieke projectreviews: alle projecten worden ingedeeld in verschillende risicoklassen (1,2 en 3). De raad van bestuur bespreekt de risicocategorie 3 projecten minimaal eens per maand en de categorie 2 projecten per kwartaal.
- Periodieke review meetings tussen raad van bestuur en werkmaatschappijen.
- Monitoring van liquiditeitsontwikkeling van concernonderdelen per dag en specifieke projecten per maand.
- Bedrijfsbrede proces audits gericht op naleving van beheersmaatregelen in het kader van project specifieke risico's en op het beheersen van organisatie brede risico's. In 2017 zijn vijftig audits uitgevoerd.

openheid en transparantie het nemen van verantwoording en eigenaarschap verankerd is. Zie hiervoor de hoofdstukken 'Strategie' en 'Mens en organisatie' in dit jaarverslag.

Het beheersingskader bestaat uit diverse formele procedurele en organisatorische maatregelen die binnen het gehele concern worden toegepast. De open 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 werkmaatschappijen centraal zijn georganiseerd met korte lijnen naar de raad van bestuur. De centrale directies van de werkmaatschappijen, de raad van bestuur en de stafafdelingen zijn op het hoofdkantoor van Rosmalen gevestigd, hetgeen de informele en open cultuur bevordert waarbij informatie-uitwisseling op een snelle en efficiënte wijze plaatsvindt. Gedurende 2017 is de rol van Chief Risk Officer (CRO) geïntroduceerd. De doelstelling van de CRO is het risicomangement in alle geledingen en over de volle breedte duurzaam op een hoger plan te brengen. In 2018 zal de aansturing van de financiële functie worden aangepast. Hierbij zullen alle financials een directe rapportagelijijn hebben binnen de financiële functie tot aan de CFO, zodat onafhankelijkheid ten opzichte van het lijnmanagement nog beter is gewaarborgd.

De raad van bestuur staat onder toezicht van de raad van commissarissen - zie hiervoor ook het hoofdstuk 'Corporate Governance'. De raad van bestuur en de raad van commissarissen overleggen tijdens geagendeerde vergaderingen en op ad hoc basis indien daar aanleiding toe is, waarbij risicobeheersing of direct daaraan gerelateerde onderwerpen zeer frequent op de agenda staan.

### **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 zijn gegaan. Met het gebruik van gedragsgerichte instrumenten zoals de Heijmans gedragscode en het IKI-programma – zie hiervoor ook de hoofdstukken 'Strategie' en 'Mens en Organisatie' - 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 werkmaatschappijen opereren. Via directiereglementen en instructies aan het management van de werkmaatschappijen/business units 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 risicomangementsystemen met behulp waarvan de projectgerelateerde risico's in kaart worden gebracht en beheerst. Dit bevordert de uniformiteit van processen voor het hele concern. De Heijmans-brede uitrol van het op SAP gebaseerde ERP-platform die in 2017 is afgerond, draagt eveneens in belangrijke mate bij aan de uniformiteit. Rondom het tenderproces zijn procedures ingericht die waarborgen dat geen projecten met onverantwoorde risico's worden aangenomen. Tenders worden aan de hand van het risicoprofiel, dat afhankelijk is van onder meer omvang, contractsoort, complexiteit en type

opdrachtgever, ingedeeld in drie categorieën. Per categorie zijn autorisatie- en escalatieniveaus vastgesteld, waarbij voor de hoogste categorie 3 door de raad van bestuur de finale beslissing over het al dan niet uitbrengen van een offerte wordt genomen. De procedure kent meerdere fasen die moeten worden afgesloten met een beslissing om al dan niet door te gaan met de tender (GO/ NO GO). De standaard documenten die per fase worden vastgelegd, worden geregistreerd in een daarvoor ontwikkeld systeem waarin tevens de GO/ NO GO beslissing wordt vastgelegd. Enkele maanden na gunning wordt voor categorie 3 projecten een project status update (PSU) review gehouden, onder meer om vast te stellen of de uitgangspunten die tijdens de tenderfase zijn gehanteerd, nog steeds van kracht zijn of bijsturing behoeven. De CRO speelt een belangrijke rol in het tenderproces en het beheersen van de risico's in de projectuitvoering.

### **Planning- en controlcyclus**

De raad van bestuur overlegt op periodieke basis en ad hoc indien nodig, met het management van de werkmaatschappijen en 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 voornamelijk 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.

- Op maandelijkse basis 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 in house bank funding.

#### **Verklaringen van management**

Bij iedere uitgebrachte offerte moeten de voor de tender verantwoordelijke managers een dossierverklaring ondertekenen. Hierin verklaren zij dat bij het tot stand komen van de offerte geen sprake is geweest van concurrentiebeperkend gedrag. Aan de leden van het senior management en specifieke functies wordt bij indiensttreding een eigen verklaring justitiële antecedenten en een door de gemeente verstrekte verklaring omtrent gedrag (VOG) gevraagd als extra waarborg voor integriteit. Het aanleveren van de verklaringen wordt vastgelegd in een register. De verklaringen worden in het personeelsdossier bewaard. De eigen verklaring wordt om de drie jaar door de betreffende medewerkers opnieuw aangeleverd. Bij de (half)jaarcijfers verstrekt het management van de werkmaatschappijen een bevestigingsbrief waarin zij onder meer aangeeft dat alle relevante zaken juist en volledig zijn verwerkt in de cijfers en afdoende zijn toegelicht in de rapportages van de werkmaatschappij.

#### **Audits**

In 2014 is een risk- en auditmanager voor Heijmans benoemd met als doel het interne auditprogramma naar een hoger niveau te brengen. De primaire taak van de risk- en auditmanager is het initiëren en realiseren van voldoende operationeel gerichte audits inclusief een duidelijke terugkoppeling naar het desbetreffende management. In 2017 zijn circa vijftig audits uitgevoerd onder aansturing van de risk- en auditmanager. De focus van de werkzaamheden van de risk- en auditmanager was in 2017 vooral gelegen in de implementatie van het GRIP programma en een beheerste afwikkeling van de desinvesteringen van de buitenlandse entiteiten. De focus van het auditprogramma zal in 2018 gelegd worden op items die van wezenlijk belang zijn voor een (financieel) succesvol project: met name de naleving van procedures rondom tender- en projectmanagement, adequaat contractmanagement, gekwalificeerd en gecommiteerd projectteam, beheersing kansen en risico's, adequaat projectcontrol, managen van de cash en het lerend vermogen (evaluatie en nacalculatie). 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 middel-lange 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.

#### **Strategische risico's en beheersmaatregelen**

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. Concreet is in het kader hiervan eind 2016 besloten tot een totaalaanpak ter realisatie van verder herstel van de onderneming, inclusief het waarborgen van de financiering. Doel was Heijmans verder te ontwikkelen als puur Nederlands bedrijf. Dit proces is in 2017 geïmplementeerd en voltooid. Hierdoor is de spreiding van risico's over verschillende landen en geografische deelgebieden niet meer mogelijk, maar anderzijds is beheersbaarheid en focus van de onderneming hierdoor toegenomen. De verscherpte focus van het strategisch plan kent drie pijlers (focus: marge, discipline: de-risiken en excellence: uitvoering) waarbij optimalisering van kostenstructuur en marge centraal staan. Het beleid ten aanzien van duurzaamheid is binnen de raad van bestuur verankerd in de portefeuille van de voorzitter van de raad van bestuur.



## Uitwerking risico's en mitigerende maatregelen

Risico's	Impact	Beheersmaatregelen
<b>Marktrisico's</b>		
<p><b>Algemeen</b></p> <p>Onvoldoende beschikbaarheid materialen, diensten en arbeidskrachten, met als gevolg betrekken van vakmensen uit het buitenland.</p>	<p>Bedreiging continuïteit en doorlooptijd van projecten, oplopende prijzen en afnemende marges op projecten, risico's bij inzet van buitenlandse arbeid gerelateerd aan arbeidsomstandigheden, arbeidsrecht, veiligheid en werkmethodes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vroegtijdige betrokkenheid en contractering van leveranciers, adviseurs en onderaannemers, (early supplier involvement), met als doel de kwaliteit en de beschikbaarheid in een zo vroeg mogelijk stadium vast leggen in afspraken.</li> <li>• Lean planningssessies met de bij een project betrokken onderaannemers en leveranciers.</li> <li>• Raamovereenkomsten met voorkeursleveranciers om bij projecten snel te kunnen schakelen binnen vooraf vastgestelde voorwaarden.</li> <li>• Introductie van een methodiek voor Procurement projectstrategie.</li> <li>• Beschikbaarheid van juiste prijs- en markt informatie voor calculatie-afdelingen.</li> <li>• Nauw contact tussen category inkopers, projectinkopers en calculatieafdelingen.</li> <li>• Implementatie van een offerteplatform voor het samenbrengen van vraag en aanbod van goederen en diensten.</li> <li>• Doorvoeren in de supply chain van wetgeving en maatregelen op het gebied van onderaanneming (onder andere WAS en WAV) inclusief een controleprotocol en auditplan.</li> </ul>
<p><b>Algemeen</b></p> <p>Onvoldoende beschikbaarheid van de juiste kwaliteit in de supply chain ten aanzien van werkmethodes, duurzaamheid, certificering, regelgeving, etc.</p>	<p>Niet aan eisen en afspraken met klanten kunnen voldoen, opdrachten mislopen, daarnaast ook hogere prijzen doordat in de supply chain kosten worden gemaakt om aan de eisen te voldoen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken met geselecteerde voorkeursleveranciers en onderaannemers.</li> <li>• Supplier development, gezamenlijk optrekken met deze voorkeursleveranciers en onderaannemers om in de keten te kunnen voldoen aan de certificeringsvereisten.</li> </ul> <p><b>Additionele focus 2018:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie van een supplier evaluatietool.</li> </ul>
<p><b>Vastgoed</b></p> <p><b>Grondposities</b></p> <p>Risico's op afwijkingen t.o.v. beoordelingen en schattingen.</p>	<p>Dit risico is in het algemeen groter bij grondposities zonder bestemmingsplan dan bij grondposities met bestemmingsplan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risico's t.a.v. investeringen in grondposities ofwel het aangaan van langjarige verplichtingen worden bestuurd via strikte procedures waarbij expliciete goedkeuring van de raad van bestuur voor alle grotere investeringen benodigd is.</li> <li>• 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.</li> </ul>

Risico's	Impact	Beheersmaatregelen
<b>Woningbouw</b> Vraag naar transformatie van leegstaande gebouwen naar woningen leidt tot demarcatie van verantwoordelijkheden tussen bestaande bouw en renovatie.	Onvoorziene kosten bij onvoldoende contractuele duidelijkheid over aansprakelijkheden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selectieve aanname van opdrachten (marge-boven-volume).</li> <li>Extra aandacht voor contractmanagement vanaf tenderfase tot en met oplevering in het bijzonder voor demarcatie issues bij transformatie projecten.</li> </ul> <b>Additionele focus 2018:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Onder één leiding plaatsen van bouwactiviteiten binnen 'Bouw &amp; Techniek' om kennis en kunde vanuit de utilitaire- en onderhoudsmarkt in te zetten bij transformatie projecten.</li> </ul>
<b>Woningbouw</b> Aanbod op de woningmarkt blijft achter bij de vraag - krapte en capaciteitstekort.	Geplande productie kan niet worden gehaald.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Snelle ontwikkeling van projecten door interne samenwerking Woningbouw en Vastgoed.</li> <li>Vroegtijdige vastlegging leveranciers en onderaannemers.</li> <li>Selectief kiezen voor samenwerking met externe bouwbedrijven, met name in de randgebieden van Nederland voor zover de eigen bouwcapaciteit onvoldoende kan voorzien in de behoefte.</li> </ul>
<b>Utiliteit</b> Achterblijvende groei in integrale opgaven van utilitaire nieuwbouw incl. service en onderhoud, waarbij concurrentie en prijsdruk groot blijven.	Lage marges en grote impact van toe- of afname in volume op dekkingsgraad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selectieve aanname van opdrachten (marge-boven-volume) met focus op deelsegmenten die aansluiten op kerncompetenties en ervaring: bereidheid om in deze markt risico's te nemen is beperkt.</li> </ul>
<b>Infra en Utiliteit</b> Verscheidenheid aan contractvormen in de markt, contractvormen die steeds meer verantwoordelijkheden in het domein van Heijmans neerleggen.	Verantwoordelijkheid voor vraagstukken waarop onvoldoende expertise aanwezig is, of waarbij geen inzicht dan wel invloed aanwezig is op gerelateerde risico's. Dit kan leiden tot onaanvaardbare risico's.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selectief aannemebeleid met bijzondere aandacht voor aanbestedingsvorm, verwervingstraject, alsmede het inkoop-, project- en contractmanagement.</li> <li>Invoering van een tenderboard.</li> <li>Professioneel contractmanagement.</li> <li>Consequente naleving van richtlijnen voor juist inprijzen van risico's met passende winstmarge.</li> <li>Versterkte interactie tussen de disciplines Risicomanagement, Risk Office, Contractmanagement, Project Management, Juridische zaken en Procurement.</li> <li>Contractering van leveranciers en onderaannemers in lijn brengen met aangegane verantwoordelijkheden.</li> <li>Strategische partnering met heldere kaders en uitgangspunten vastgelegd in handboek voor combinaties.</li> <li>Duidelijke richtlijnen voor de Administratieve Organisatie (AO) in samenwerking met strategische partners.</li> <li>Sturen op risicobewustzijn, houding en gedrag via cultuurprogramma's en GRIP-programma om voorspelbaarheid van projecten te vergroten.</li> </ul>

Risico's	Impact	Beheersmaatregelen
<b>Infra en Utiliteit</b> Niet kunnen inspelen op ontwikkelingen in de markt: bijv. digitalisering en energietransitie.	Geen antwoord op vraagstukken van opdrachtgevers, geen relevante speler zijn in de markt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrale aanpak van ontwikkelingen en verdienmodellen om de klantwaarde te kunnen realiseren.</li> <li>• Strategische uitwerking voor investeringsbeslissingen in (lange termijn) technologie en competentie ontwikkeling.</li> <li>• Balans bewaken tussen innovatiebudget en portfolioverdeling.</li> <li>• Specialismen van derden betrekken om totaaloplossing te kunnen bieden.</li> <li>• Strategische focus op verslimmen (o.a. digitalisering) en verduurzamen (o.a. energie).</li> </ul>
<b>Operationele risico's</b>		
<b>Complexe en integrale projecten</b> fouten in ontwerp en/of calculatie en interpretatieverschillen van ontwerp-aansprakelijkheid.	Niet of niet tijdig onderkennen van materiele projectrisico's met verrassingen in tijd en geld tot gevolg.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GO / NO GO procedure en gate reviews geïmplementeerd ten aanzien van tenders in verschillende fases van het tenderproces met bijzondere aandacht voor risico-analyse, risk appetite en maakbaarheid van het ontwerp.</li> <li>• Onafhankelijk van de gate review worden peer reviews ingezet daar waar het projectrisico profiel daarom vraagt.</li> <li>• "GRIP"-programma gestart; gericht op verbetering van Project Control gedurende de gehele levenscyclus van een project.</li> <li>• Samenwerken met risicodragende partners, in elk geval bij projecten die competenties vereisen die bij Heijmans minder core zijn, of bij projecten waarvan de omvang niet past bij het risicoprofiel van Heijmans.</li> <li>• Specifieke start-up reviews in de eerste maanden na aannemen opdracht.</li> <li>• Borging contract management in zowel de tender-, voorbereidings- en uitvoeringsfase.</li> </ul> <p><b>Additionele focus 2018:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extra focus op naleving procedures en reductie verrassingen door operational audits.</li> <li>• Implementatie Kritieke Risico Indicatoren (KRI's) om risicoverloop inzichtelijk te maken.</li> <li>• Verdere implementatie van het GRIP programma.</li> <li>• SAP/ERP-platform verder uitnutten door diepere analyses van projecten.</li> </ul>



Risico's	Impact	Beheersmaatregelen
<p><b>Veiligheidsrisico's</b> deze nemen toe wanneer de complexiteit van projecten en onderlinge afstemming groter wordt, en wanneer werkdruk toeneemt – mede onder invloed van economische groei.</p>	<p>Persoonlijk letsel van tijdelijke of blijvende aard, of zelfs overlijden Juridische aansprakelijkheid voor Heijmans Verlies van productiviteit en vertraging van projecten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiligheidsprogramma GO! met sturing op houding en gedrag, een uniform en gedeeld beeld van veiligheid en samenwerken aan veiligheid, orde en netheid op de bouwplaats. Een uitgekiend palet aan instrumenten wordt hiervoor ingezet en diverse acties zijn in 2017 ondernomen. Zie hiervoor het hoofdstuk 'Mens en Organisatie' in dit jaarverslag.</li> </ul> <p><b>Additionele focus 2018:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewustzijn van eigen rol in veiligheid bij hoger en middenmanagement vergroten via workshops.</li> <li>• Aanpak ontwikkelen om te sturen op meer melden van onveilige situaties in alle geledingen van de organisatie.</li> <li>• Orde en netheid concreet uitwerken in standaard en norm voor de opzet en inrichting van bouwplaatsen.</li> <li>• Uitwerking plan van aanpak om meertaligheid op de bouwplaats beter te managen, bijv. door een Engelse versie van de GO! App, veiligheidshandboek en communicatie uitingen in meer talen te produceren.</li> <li>• In samenwerking met onderaannemers en leveranciers gezamenlijke standaards ontwikkelen voor het omgaan met specifieke risico's op projecten, zoals bijvoorbeeld hijsen.</li> </ul>

Risiko's	Impact	Beheersmaatregelen
<p><b>Retentie en werving personeel:</b> Risiko's op dit gebied nemen toe als gevolg van de aantrekkende vraag in de sector en de economie in het algemeen, maar ook het gegeven dat kundige medewerkers de sector omwille van de crisis de afgelopen jaren verlaten hebben.</p>	<p>Het kunnen beschikken over gekwalificeerd en gemotiveerd personeel is een noodzakelijke voorwaarde om de kernactiviteiten van de onderneming op professionele wijze uit te kunnen voeren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Binden en behouden van gekwalificeerd personeel door: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Management development-, en talent development beleid, met als doel bevordering van doorstroming en jobrotation.</li> <li>– Engagementscans in de bedrijfsstromen om betrokkenheid van personeel te meten en per doelgroep de juiste interventies te ondernemen.</li> <li>– Adequate opvolging geven aan vlootstroom en uitvoering van het strategisch personeelsplan.</li> <li>– Doorlopende managementtrainee- en traineeprogramma's gericht op vroegtijdig werven, binden en intern opleiden van jonge, talentvolle academici en HBO'ers.</li> <li>– Regelmatige toetsing van arbeidsvoorwaarden, zowel in materiële als in immateriële zin, om te waarborgen dat deze voldoende concurrerend zijn.</li> </ul> </li> <li>• Waarborgen van operationele kwaliteit middels goede instroom: door te investeren in recruitmentcapaciteit, management en eigen personeel te betrekken bij het invullen van vacatures, te investeren in arbeidsmarktcommunicatie en gerichte, individuele benadering van kandidaten door met name gebruik te maken van social media. Daarnaast campus recruitment en samenwerking met relevante studieverenigingen en samenwerking met onderwijsinstellingen via convenanten.</li> </ul> <p><b>Additionele focus 2018:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarborgen compliance op HR-gerelateerde risico's vanuit de Wet Aanpak Schijnconstructies (WAS), Wet Ketenaansprakelijkheid, wijziging regelgeving ZZP-ers, arbeidsvreemdelingen en bescherming persoonsgegevens, wetende dat op veel van deze domeinen wijzigingen in regelgeving hebben plaatsgevonden of nog gaan plaatsvinden.</li> </ul>

Risico's	Impact	Beheersmaatregelen
<b>Financiële risico's</b>		
<b>Liquiditeitsrisico</b>	Het liquiditeitsrisico betreft de kans dat de financieringsbehoefte op enig moment groter is dan de beschikbare financiële ruimte onder de ter beschikking gestelde financieringsfaciliteiten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actieve monitoring van liquiditeitsontwikkeling op basis van dagelijkse en wekelijkse cash rapportages.</li> <li>Toetsing van actualiteit aan liquiditeitsprognoses. Deze worden wekelijks opgesteld door alle bedrijfsstromen voor drie maanden vooruit en maandelijks voor twaalf maanden vooruit. Tweewekelijks vindt er een cash overleg plaats 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.</li> <li>Als gevolg van de verliezen op de risicoprojecten eind 2016 en met inachtneming van de liquiditeitsprognoses zijn er met het bankensyndicaat begin 2017 hernieuwde afspraken gemaakt over de gecommiteerde kredietfaciliteit. Onderdeel van deze afspraken is dat het rekening courant krediet van € 25 miljoen voortaan eveneens is gecommiteerd onder de totale lijn van € 155,9 miljoen per 31 december 2017, die zal worden teruggebracht naar € 122 miljoen per 30 juni 2019. De gecommiteerde financiering is vrij ter beschikking voor Heijmans mits aan diverse convenanten wordt voldaan.</li> </ul> <p>Als financiële convenanten zijn in 2018 de Interest Coverage Ratio (ebitda/rente op een niveau van minimaal 4), de Leverage Ratio (recourse schuld/ebitda op een niveau van maximaal 3) en de Average Leverage Ratio (gemiddelde recourse schuld/ebitda op een niveau van maximaal 2,5) van toepassing. Op basis van de gemaakte budgetten blijkt voldoende headroom om aan deze convenanten te kunnen voldoen.</p> <p>Voorts vinden er in het kader van Fit for Cash continu initiatieven plaats om het geïnvesteerd vermogen in Vastgoed en het werkkapitaal in Infra, Utiliteit en Woningbouw op een voorspelbaar en beheerst niveau te houden. In de GO / NO GO criteria van nieuwe projecten en de monitoring van bestaande projecten wordt veel nadruk gelegd op de eis dat projecten goede financieringsschema's hebben.</p> <p><b>Additionele focus 2018:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verdere schuldreductie en focus daarop</li> <li>Herfinanciering</li> </ul>



Risico's	Impact	Beheersmaatregelen
<b>Solvabiliteitsrisico</b>	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De verkoop van de buitenlandse activiteiten, waarbij de combinatie van boekwinsten en balansverkorting ertoe heeft bijgedragen dat de solvabiliteit weer boven de gewenste 25% is komen te liggen.</li> <li>Het (versneld) tot ontwikkeling brengen van grondposities, waarmee het geïnvesteerd vermogen in vastgoed is teruggebracht hetgeen een positief effect heeft gehad op de kasstroom.</li> <li>Stringent werkkapitaalbeheer, gedreven door het Fit for Cash programma. In 2017 is veel aandacht besteed aan het terugdringen van het seizoenspatroon in het werkkapitaal om daarmee de financieringsbehoefte gedurende het jaar beter uit te middelen en de headroom op de faciliteit beter te bewaken.</li> <li>Goede afspraken en informatievoorziening richting overige financiële stakeholders om risico van krediet beperkende maatregelen bij garantievoorschaffers en kredietverzekeraars in te dammen.</li> </ul>
<b>Beschikbaarheid bankgaranties</b>	Wanneer bankgarantiefaciliteiten opgezegd worden, kan een situatie ontstaan dat Heijmans geen toegang meer heeft tot nieuwe bankgaranties, waarmee mogelijk-erwijs niet voldaan kan worden aan de contractuele eisen bij projectinschrijvingen. Een (negatieve) wijziging van de condities kan leiden tot stringenter voorwaarden die leiden tot een competitief nadeel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een garantiebeleid is van toepassing waarin nauwkeurig is omschreven welke randvoorwaarden worden gesteld aan type garanties, looptijden, te garanderen bedragen etc. Het doel hiervan is om onredelijk hoge, langlopende en dubbele zekerheden te vermijden en daarmee het beroep op de garantiefaciliteiten in te dammen. Alle garantie-aanvragen worden uiteindelijk door Treasury getoetst op het garantiebeleid en ondergebracht bij de verschillende garantievoorschaffers.</li> <li>De headroom op de garantiefaciliteiten wordt nauwkeurig gemonitord door iedere twee weken Heijmans breed een overzicht te maken van alle garantie-aanvragen die mogelijk-erwijs vanuit lopende tenders en projecten ingevuld moeten worden. Niet alleen kan hiermee worden ingeschat of de huidige garantiefaciliteiten voor de komende periode toereikend zijn, maar ook kunnen hiermee eventuele knelpunten ten opzichte van het garantiebeleid vroegtijdig worden signaleerd.</li> <li>Intensief stakeholder management met bilaterale financiers. Dat wil zeggen, garantievoorschaffers goed informeren over de financiële stand van zaken en het belang van het huidige obligo.</li> </ul>

Risico's	Impact	Beheersmaatregelen
<b>Kredietwaardigheid partners</b>	Indien een partner niet aan zijn verplichtingen kan voldoen, kan Heijmans als mede-partner in het samenwerkingsverband van het project (normaliter een V.O.F. of besloten vennootschap) verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de gehele scope. Hiermee wordt Heijmans alsnog financieel en operationeel verantwoordelijk voor dat deel van de scope waarvoor juist een partner was gezocht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standaard vindt op voorhand een toets van de kredietwaardigheid plaats van partners. Indien deze onvoldoende wordt geacht, wordt gekeken naar aanvullende zekerheden. Dit kan zowel in de vorm van een financiële waarborg zijn, als door te kijken of zekerheden opgebouwd kunnen worden op het niveau van de combinatie, zoals het aanhouden van voorfinancieringen in combinatieverband.</li> <li>• Tevens wordt voorafgaand aan inschrijving een consortiumovereenkomst getekend waarin de demarcatie van de verplichtingen nauwkeurig wordt vastgelegd.</li> </ul>
<b>Juridische en compliance risico's</b>		
<b>Nieuwe businessmodellen leiden tot nieuwe samenwerkingsvormen en nieuwe partners</b>	De wijze van samenwerken en het beoogde doel worden onvoldoende onderkend e/o noodzaak om hierover na te denken, komt te laat waardoor het Heijmans belang onvoldoende wordt geborgd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Binnen Juridische Zaken en Procurement houden enkele professionals zich specifiek hiermee bezig.</li> <li>• De noodzaak om in een vroegtijdig stadium na te denken over de wijze van samenwerking en het vastleggen van afspraken hierover, wordt steeds beter onderkend en directies, Juridische Zaken en Procurement worden tijdig betrokken bij het aangaan van samenwerkingen.</li> <li>• 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.</li> <li>• Externe deskundigen zijn geselecteerd om waar nodig te ondersteunen.</li> </ul> <p><b>Additionele focus 2018:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2018 zullen enkele juristen zich in het bijzonder bezig houden met nieuwe businessmodellen, aanspreekpunt blijven voor alle collega's (binnen en buiten Juridische Zaken) en via vaste overleggen dit onderwerp op de agenda houden.</li> </ul>

Risico's	Impact	Beheersmaatregelen
<p><b>Nieuwe business-modellen impliceren dat andere rechtsgebieden dan onze traditionele rechtsgebieden aan belang toenemen, zoals Intellectueel eigendom en ICT-recht.</b></p>	<p>Door gebrek aan kennis en betrokkenheid kunnen afspraken worden gemaakt (of juist niet gemaakt) die het belang van Heijmans niet dienen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Binnen Juridische Zaken hebben enkele juristen hun kennis op dit gebied verdiept. Dit krijgt in 2018 vervolg in de vorm van interne en externe trainingen.</li> <li>• Binnen Heijmans is bekend bij welke interne specialisten men terecht kan met vragen.</li> <li>• De waarde van kennis wordt zo goed mogelijk beschermd. De wijze waarop met intellectueel eigendom wordt omgegaan wordt steeds zorgvuldig afgewogen (kosten- batenanalyse).</li> <li>• De IE-rechten worden centraal geadmistreerd. De administratie is actueel en er wordt adequaat gereageerd op evt. inbreuken.</li> <li>• Daarnaast heeft Heijmans enkele externe adviseurs aangehaakt om Heijmans te ondersteunen. Dit heeft er o.a. toe geleid dat Heijmans beschikt over goede en praktische standaardverklaringen en -overeenkomsten.</li> </ul> <p><b>Additionele focus 2018:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2018 zal worden gewerkt aan verdere kennisverdieping. Juristen zijn aanspreekpunt voor heel Heijmans.</li> <li>• Naast de bestaande modellen worden er nog nieuwe modellen ontwikkeld.</li> </ul>



Risico's	Impact	Beheersmaatregelen
<b>(Langlopende) geschillen en procedures.</b>	Geschillen en procedures kunnen een grote financiële impact hebben. Als een geschil zich voordoet lopende een project kan dit de uitvoering en voortgang van een project (in tijd en geld) ernstig bemoeilijken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>In de tenderfase wordt m.n. voor grotere, complexere projecten een intensieve contractassessment (volgens een vast format) uitgevoerd. Eind 2017 is dit format herzien en bij alle bedrijfsstromen ingevoerd.</li> <li>Rol van contractmanagement op grotere projecten is explicieter gemaakt (GRIP). In projectteams is steeds duidelijk wie de rol van contract manager vervuld.</li> <li>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.</li> <li>Verzekeringsbeleid wordt zo goed mogelijk toegesneden op de bedrijfsvoering. Verzekeraarbaarheid is een belangrijk aandachtspunt in de tenderfase.</li> <li>Alert zijn op zogenaamde "early warnings", zoals vertraging, achterblijvende liquiditeitsontwikkeling, kostenoverschrijding en slechte sfeer, en daar op acteren.</li> <li>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.</li> <li>Doordat niet alleen projectverantwoordelijken zijn betrokken, maar ook collega's die wat meer afstand hebben tot de gerezen problematiek, is het gemakkelijker om niet te verzanden in principes en oog te houden voor het beste eindresultaat, bijv. een minnelijke regeling.</li> <li>Entameren van alternatieve geschillenbeslechting; idealiter al op het moment dat er nog geen concreet geschil is.</li> </ul> <p><b>Additionele focus 2018:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Via de Heijmans Academie worden cursussen gegeven over standaardvoorwaarden in de bouw zoals de UAV en UAV-GC.</li> </ul>
<b>Implementatie en naleving van de Europese algemene verordening gegevensbescherming (AVG).</b>	Vanaf 25 mei 2018 moet de bedrijfsvoering in overeenstemming zijn met de AVG. Het hieraan niet voldoen kan tot hoge boetes leiden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een data protection officer is benoemd.</li> <li>Model Verwerkersovereenkomst is in overeenstemming met AVG gebracht.</li> <li>Procedure Melding Datalekken.</li> <li>Register Gegevensverwerking is aangemaakt en wordt gevuld.</li> <li>Alle medewerkers dienen e-learning IT-security te voltooien.</li> </ul> <p><b>Additionele focus 2018:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verdere focus op de interne bewustwording door het opstellen van een privacy-beleid, opleiding, privacy-gedragscode, procedures, intranet-berichten etc.</li> </ul>

Risico's	Impact	Beheersmaatregelen
Heijmans houdt zich niet aan wet- en regelgeving.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle werknemers zijn gebonden aan de Heijmans Gedragscode.</li> <li>• 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 worden ontwikkelingen doorgaans in een vroegtijdig stadium opgepikt.</li> <li>• Op initiatief van de Compliance Officer vindt een compliance-overleg (met alle relevante disciplines) plaats waarin compliance in de breedste zin wordt besproken.</li> <li>• Voor specifieke onderwerpen zijn er op semipermanente basis programma's ter ondersteuning van adequate opvolging. Zo is er in 2017 via mini colleges nadruk gelegd op mededingingsrechtelijke onderwerpen en zijn er integriteitworkshops gehouden.</li> </ul> <p><b>Additionele focus 2018:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling van programma voor kennisontwikkeling en -deling op specifieke onderwerpen.</li> </ul>

### Risico statement

In het algemeen kan over 2017 worden geconcludeerd dat de voorgenomen maatregelen daadwerkelijk zijn geïmplementeerd, zoals hiervoor uiteengezet:

- Verkoop niet-Nederlandse activiteiten
- Aangescherpte focus op kerncompetenties en projecten die Heijmans aankan
- Handhaving van stringente procedures en bijbehorende risk- en auditfunctie
- Aandacht voor werving, binding en inzet van de juiste mensen op de juiste plek en ontwikkeling van benodigde competenties
- Aandacht voor cultuuraspecten en kernwaarden
- De introductie van GRIP-programma
- Introductie van CRO-functie

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, waarbij extra inspanningen moesten worden geleverd bij enkele grote Infra- en Utiliteitprojecten. Ten aanzien van de financiële verslaggevingsrisico's geven de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving zoals weergegeven in de jaarrekening 2017 (pagina 131 tot en met 218) voor zover bekend 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 audit-commissie en de gehele raad van commissarissen. In het verslagjaar hebben zich geen integriteitsissues voorgedaan die van invloed zijn op het risicoprofiel.







# Raad van commissarissen

---



## **Mevrouw Drs. P.G. (Pamela) Boumeester (1958)**

---

Nederlandse nationaliteit; voormalig algemeen directeur van NS Poort. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2010, herbenoemd in 2014. Aftredend in 2018. *Belangrijkste nevenfuncties:* lid raad van commissarissen Ordina N.V., lid raad van commissarissen Jaarbeurs Utrecht, non executive director Global Via Infrastructuras S.A., voorzitter Stichting Royal Haskoning, voorzitter raad van advies H&S Groep en lid Raad bij de Ondernemingskamer.



## **Ing. R. (Rob) van Gelder BA (1945)**

---

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



## **R. (Ron) Icke RA (1957), vice-voorzitter, voorzitter van de auditcommissie**

---

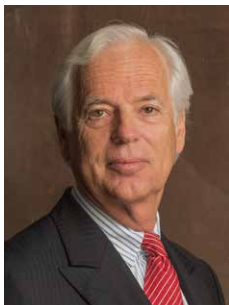
Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de raad van bestuur van USG People N.V. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2008. Herbenoemd in 2012 en 2016. Aftredend in 2020. *Belangrijkste nevenfuncties:* voorzitter raad van commissarissen DPA Group N.V., voorzitter raad van commissarissen ORMIT B.V., voorzitter raad van commissarissen Domus Magnus Holding B.V., lid raad van commissarissen Kas Bank N.V., lid raad van commissarissen VvAA Groep B.V., voorzitter raad van toezicht van het Kadaster, bestuurslid Stichting Administratiekantoor V.O.Zee, board advisor Star Group B.V., en board advisor Partou B.V.



**Drs. S. (Sjoerd) van Keulen (1946), voorzitter van de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie**

---

Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de raad van bestuur van SNS REAAL N.V. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2007. Herbenoemd in 2011 en in 2015. Aftredend in 2019. *Belangrijkste nevenfuncties:* lid raad van toezicht Stichting Het Wereld Natuur Fonds, lid raad van toezicht Stichting Natuur en Milieu, lid bestuur Stichting Administratiekantoor Preferente Aandelen Randstad.



**Sj.S. (Sjoerd) Vollebregt (1954), voorzitter**

---

Nederlandse nationaliteit, voormalig voorzitter raad van bestuur van Stork B.V. en Fokker Technologies B.V. Daarvoor werkzaam bij onder andere Exel, Ocean, Intexo Holding en Royal Van Ommeren. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2015, voorzitter per april 2016, aftredend in 2019. *Belangrijkste nevenfuncties:* voorzitter van de advisory board Airbus Defence and Space Netherlands, Voorzitter Economic Board Drechtsteden en non executive director Mylan NV.







# Verlag van de raad van commissarissen

---

De raad van commissarissen heeft kennis genomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2017. De jaarrekening is door EY (Ernst & Young Accountants LLP) gecontroleerd en op 23 februari 2018 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de jaarrekening op pagina 220. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2017 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, met het oog op het belang van het herstel van de balans, over 2017 geen dividend uit te keren op de (certificaten van) gewone aandelen.

## Positie en belangrijke ontwikkelingen 2017

### 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 de paragraaf 'corporate governance algemeen' in het hoofdstuk 'Corporate governance' in dit jaarverslag –, op de activiteiten van de raad van bestuur ter zake de cultuur binnen de onderneming, op de werking van meldingsprocedure ter zake misstanden en onregelmatigheden, en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

## Accenten en activiteiten in 2017

### Resultaatontwikkeling

De raad van commissarissen heeft zich wederom, mede gezien de ontwikkelingen die eind 2016 in gang zijn gezet, intensief met de gang van zaken bezig gehouden. Begin 2017 heeft zowel de verlenging van de financiering als de verkoop van de buitenlandse dochterondernemingen, na intensief overleg tussen bestuur en raad van commissarissen, zijn beslag gekregen. Daarmee heeft Heijmans een goede basis gelegd voor schuldreductie en verbetering van vermogensverhoudingen. Er is onverminderde aandacht geweest voor het programma 'Focus, Discipline en Excellence'. Ook het 'marge boven volume beleid', voortdurende verdere professionalisering van de organisatie en verbetering van de interne processen zijn uitgebreid aan de orde gekomen in de vergaderingen. Met de raad van commissarissen is veelvuldig ruggenspraak gehouden over het terugbrengen van het risicoprofiel van een aantal grote projecten.

### Financiering

Begin 2017 heeft Heijmans nieuwe afspraken met haar financiers gemaakt, waarbij de financiering is verlengd tot 1 juli 2019. Er is overeengekomen dat voor 2017 aangepaste convenanten gelden, en dat de oude convenanten herleven in 2018. Tevens is de getrapte afbouw van de kredietfaciliteit afgesproken. De raad van commissarissen heeft veelvuldig met de raad van bestuur overlegd over het verloop van de resultaten in relatie tot de eisen die gelden ten aanzien van de financiering. De resultaten hebben ertoe geleid dat Heijmans per 1 november 2017 de kredietfaciliteit versneld heeft teruggebracht tot € 156 miljoen hetgeen door de raad van commissarissen zeer positief wordt geacht.

## Strategie

2017 heeft ook in het teken gestaan van de uitwerking van de strategie waarvan de contouren in 2016 zijn geschetst, en die ziet op focus op de Nederlandse markt, het bereiken van een verbeterd risicoprofiel en betere vermogensverhoudingen. De raad van commissarissen is van mening dat de bereikte verlenging van de financiering, en de daarbij gemaakte afspraken, Heijmans in staat stellen te werken aan een sterkere Nederlandse onderneming. De raad van commissarissen heeft de uitgewerkte strategie met de raad van bestuur besproken en goedgekeurd, en de raad van commissarissen zal de uitvoering daarvan nauwlettend volgen de komende jaren.

Bedrijfsbrede verbetering wordt als een zeer belangrijk thema beschouwd en maakt deel uit van de strategie. Eenduidig toegepaste werkprocessen en kwaliteitsstandaarden zijn cruciaal om de kosten te verlagen en de efficiency te verhogen. Daarbij kan veel meer gebruik worden gemaakt van eigen opgedane kennis en ervaring, zodat 'routine' ontstaat en projecten een generieke aanpak krijgen. Risico-inschatting, beperking en beheersing nemen hier een cruciale plaats in. Onder directe leiding van de raad van bestuur wordt voortdurend invulling gegeven aan verbeteringen, zoals bijvoorbeeld met het programma GRIP (Geen veRrassingen In Projecten). Voorts heeft de raad van commissarissen kennis genomen van de voortgang op het gebied van vernieuwing en innovatie.

### 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 die in december 2016 is gepubliceerd, en die in 2017 wettelijk verankerd is. Naar aanleiding daarvan zijn de reglementen van respectievelijk raad van commissarissen en raad van bestuur geactualiseerd, en wordt over het boekjaar 2017 op basis van de Corporate Governance Code 2016 gerapporteerd. Voor meer informatie wordt verwezen naar het hoofdstuk Corporate Governance op pagina 83 van het bestuursverslag.

### Vergaderfrequentie en aanwezigheid

In 2017 hebben zeven reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen met de raad van bestuur plaatsgevonden. Enkele van deze vergaderingen werden voorafgegaan door intern beraad van de raad van commissarissen. Daarnaast hebben vijf vergaderingen plaats gevonden in de vorm van conference calls. Voor een tweetal vergaderingen gold dat één commissaris verhinderd was, te weten mevrouw Boumeester respectievelijk de heer Van Keulen. Bij één van de conference calls was mevrouw Boumeester verhinderd deel te nemen.

De heren Vollebregt, Icke en Van Gelder zijn bij alle vergaderingen aanwezig geweest, en hebben aan alle conference calls deelgenomen. De verhinderde commissarissen hebben van de mogelijkheid gebruik gemaakt om de agendapunten vooraf met de voorzitter te bespreken en zijn zo in de gelegenheid geweest hun standpunten naar voren te brengen. Bij de vergaderingen van de Remuneratiecommissie en van de Selectie- en benoemingscommissie waren alle leden aanwezig. De heer Van Keulen is bij één vergadering van de vergadering van de Auditcommissie afwezig geweest.

De raad van commissarissen heeft tijdens de vergadering in juni 2017 het project Beatrixsluis Nieuwegein bezocht. Voorafgaand aan de vergadering heeft de projectleiding een uitgebreide presentatie over dit project verzorgd die in de vergadering tot een goede discussie over projectmanagement heeft geleid. Tevens hebben commissarissen een aantal individuele projectbezoeken afgelegd.

De externe accountant van de Vennootschap is aanwezig geweest tijdens de vergadering waarin de jaarrekening 2016 is besproken. De raad van commissarissen is een aantal keren per jaar vertegenwoordigd in de overlegvergadering van de Ondernemingsraad. Afhankelijk van specifieke taakgebieden van commissarissen vindt er regelmatig overleg plaats met leden van de raad van bestuur. Dat geldt in het bijzonder voor de voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitters van de commissies, te weten de selectie- en benoemingscommissie, de audit- en remuneratiecommissie.

## Besluitvorming

In 2017 hadden belangrijke besluiten van de raad van commissarissen onder meer betrekking op:

- Goedkeuring van de strategie;
- Goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot vaststelling en wijziging van de operationele en financiële doelstellingen van de Vennootschap;
- Goedkeuring van het businessplan en budget 2017 Heijmans N.V. waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid zijn verwoord;
- Goedkeuring van het dividendvoorstel Heijmans N.V.;
- Goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur ten aanzien van de resultaatbestemming Heijmans N.V. met betrekking tot het boekjaar 2016;
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot het aangaan van een verlenging van de gesyndiceerde kredietfaciliteit tot 1 juli 2019;
- Goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot verkoop van respectievelijk Oevermann en de Belgische dochterbedrijven in het kader van verbetering van de kapitaalstructuur;

- Goedkeuring van de uitwerking van de criteria voor de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur;
- Het besluit om na afloop van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 17 oktober 2017 over te gaan tot benoeming van J.G. (Hans) Janssen tot lid van de raad van bestuur per 30 oktober 2017 voor een periode van vier jaar.
- Het aangaan van gesprekken met de heer R.F. (Ruud) Majenburg in verband met zijn terugtrekking uit de raad van bestuur.

## Bestuur

De samenstelling van de raad van bestuur is in 2017 gewijzigd. Op 26 oktober 2017 is bekend gemaakt dat R.F. (Ruud) Majenburg per die datum is afgetreden als bestuurder van Heijmans. Ruud Majenburg is in januari 2016 bij Heijmans in dienst getreden en is in april 2016 benoemd tot lid van de raad van bestuur. Hij heeft zich in die periode met veel energie en commitment ingezet voor de Infra activiteiten van Heijmans. De raad van commissarissen en raad van bestuur zijn Ruud Majenburg zeer erkentelijk voor zijn inzet en zijn grote bijdrage aan het bedrijf.

In het verslagjaar heeft de raad van commissarissen na afloop van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 17 oktober 2017 de heer J.G. (Hans) Janssen per 30 oktober 2017 benoemd tot lid van de raad van bestuur voor de duur van vier jaar.

De raad van commissarissen heeft zich in nauw overleg met de voorzitter van de raad van bestuur beraden over de optimale samenstelling van de raad van bestuur. Dit heeft ertoe geleid dat in samenspraak is besloten de raad van bestuur te laten bestaan uit twee personen.

De raad van bestuur bestaat per eind oktober 2017 uit twee leden. Hun aandachtsgebieden zijn per januari 2018 als volgt:

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

\* tot 1 januari 2018 waren Woningbouw en Utiliteit gescheiden bedrijfsstromen, deze zijn per genoemde datum operationeel samengevoegd tot Bouw & Techniek



## Zelfevaluatie raad van commissarissen

Eén van de uitgangspunten van de Nederlandse Corporate Governance code luidt dat de raad van commissarissen collectief verantwoordelijk is voor haar eigen functioneren en noemt de zelfevaluatie als 'best practice'. In het vierde kwartaal van 2017 heeft de raad van commissarissen, met ondersteuning van een externe partij, zijn functioneren, en zijn interactie met de raad van bestuur geëvalueerd. De zelfevaluatie is uitgevoerd op basis van het invullen van een uitgebreide vragenlijst en op basis van individuele interviews met alle betrokkenen, zijnde de leden van de raad van commissarissen, van de raad van bestuur en de secretaris van de vennootschap. De rapportage die daarop is gevolgd is besproken met de raad van commissarissen. Naar aanleiding van de evaluatie is een aantal verbeterstappen besproken en ingevoerd.

### Diversiteit

De samenstelling van Heijmans' raad van commissarissen wordt gekenmerkt door diversiteit naar geslacht, achtergrond en ervaring. De inspanningsverplichting vanuit de Wet Bestuur en Toezicht, is er op gericht om bij grotere ondernemingen een streefpercentage van ten minste 30% vrouwen en tenminste 30% mannen voor de raad van commissarissen te hanteren, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen. Binnen de raad van commissarissen is thans één van de vijf leden een vrouw en daarmee dus 20%. De streefmarge van 30% wordt gezien het totaal aantal zetels niet behaald. Voor verdere achtergrondinformatie over alle leden van de raad van commissarissen, wordt verwezen naar pagina 114 van dit jaarverslag. Op de website wordt, onder het onderdeel Corporate Governance, het streefprofiel van de raad van commissarissen vermeld. De raad van commissarissen is voornemens bij vacatures – niet zijnde herbenoemingen – te streven naar verdere diversiteit in ervaring en competenties van commissarissen. 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 op pagina 83 van het bestuursverslag.

### Commissies

Door de raad van commissarissen zijn drie commissies benoemd, te weten de auditcommissie, de selectie- en benoemingscommissie en de remuneratiecommissie. Voor elke commissie is een reglement opgesteld waarin is vastgelegd wat de rol van de betreffende commissie is, wat haar samenstelling is en op welke wijze zij haar taak uitoefent. Deze reglementen zijn te vinden op de website van Heijmans, via 'Heijmans' onder de rubriek Corporate

Governance en vervolgens bij 'Codes, statuten, reglementen'.

### Auditcommissie

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

Daarnaast heeft de auditcommissie gesproken over waardering van grondposities, de stand van zaken binnen het excedent ondernemingspensioenfonds, de implementatie van het ERP systeem SAP, de fiscale positie van de onderneming, komende wijzigingen IFRS regelgeving en de issuelijst. Ook is gesproken over integriteit en compliance, Risk & Audit management en de rapportages van de Risk & Audit manager.

De auditcommissie bestaat uit de heren R. Icke (voorzitter), R. van Gelder BA en S. van Keulen. In 2017 is de commissie vijf keer met de raad van bestuur bijeen gekomen. Ook de externe accountant is bij een aantal bijeenkomsten aanwezig geweest. Daarnaast is overleg gevoerd met de accountant buiten de afwezigheid van de raad van bestuur.

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

### Selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie stelt onder andere de selectiecriteria en benoemingsprocedure op van commissarissen en de leden van de raad van bestuur. Ook beoordeelt de commissie minstens één keer per jaar het functioneren van de leden van de raad van bestuur.

Deze commissie voert in dat verband minimaal eenmaal per jaar individuele functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur.

Het afgelopen jaar heeft de selectie- en benoemingscommissie vier keer vergaderd. Daarnaast is regelmatig onderling overleg geweest. In verband met het in november 2016 aangekondigde vertrek van Mark van den Biggelaar, is de commissie eind 2016 een proces gestart om te kunnen komen tot de benoeming van een CFO / lid raad van bestuur. Dat proces heeft veel tijd in beslag genomen, waarbij zorgvuldigheid voorop heeft gestaan. Na een uitvoerige selectie heeft de commissie in Hans Janssen een zeer geschikte kandidaat gevonden, en heeft de raad van commissarissen unaniem besloten om hem, na kennisgeving aan de algemene vergadering, te benoemen. Deze commissie wordt gevormd door mevrouw P.G. Boumeester en de heren S. van Keulen (voorzitter) en R. van Gelder.

### Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie, met dezelfde samenstelling als de Selectie- en benoemingscommissie, richt zich ter voorbereiding van de raad van commissarissen op de remuneratie van de leden van de raad van bestuur. Daarbij geldt als uitgangspunt het remuneratiebeleid dat per 1 januari 2010 van kracht is voor leden van de raad van bestuur en dat is vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2010.

De beloning van de bestuurders van Heijmans over 2017 is in lijn met het hiervoor genoemde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het remuneratierapport op pagina 123 van dit jaarverslag.

In 2017 heeft de remuneratiecommissie naast de drie reguliere vergaderingen, een aantal malen onderling overlegd. Ook heeft de commissie gesproken met Ruud Majenburg over de beëindiging van zijn overeenkomst van opdracht. Zij heeft daartoe voorstellen gedaan aan de raad van commissarissen. Ook heeft zij overleg gepleegd en voorstellen gedaan ten aanzien van de remuneratie van Hans Janssen bij zijn benoeming tot lid van de raad van bestuur. Daarnaast heeft de Remuneratiecommissie zich onder meer beziggehouden met het vaststellen van doelstellingen in het kader van de variabele beloning, met de variabele beloning zelf en met het Bonus Investment Share Matching Plan.

### Samenstelling raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat thans uit vijf leden. Conform het rooster van aftreden was geen der commissarissen aftredend in 2017.

De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen op pagina 114 van dit jaarverslag. Behoudens de heer Van Gelder (als voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans tot 1 juli 2010) zijn alle leden van de raad van commissarissen aan te merken als onafhankelijk in de zin van artikel 2.1.8 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

### Ten slotte

Heijmans heeft de afgelopen jaren in zwaar weer verkeerd, en heeft alle zeilen moeten bijzetten om op koers te komen. De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat 2017 Heijmans een stuk dichterbij dat doel, structureel herstel, heeft gebracht. Dit neemt niet weg dat Heijmans gedisciplineerd moet blijven werken aan strategische focus, strikt selectiebeleid, optimale kostenstructuur, veiligheid en het versterken van vermogensverhoudingen, kortom aan resultaatverbetering. Het vorig jaar gestarte programma 'Focus, Discipline en Excellence' speelt daarin een belangrijke rol. De fundamenten van bestendig succes worden gevormd door bekwame medewerkers die met vakmanschap, oog voor resultaat en in teamverband excelleren, en door een goede organisatorische opzet. Hiervoor zijn in 2017 door de raad van bestuur belangrijke stappen gezet, en in 2018 wordt hierop voortgebouwd.

Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur zijn zich ervan bewust dat het herstel van Heijmans een grote inzet en betrokkenheid vraagt van alle medewerkers binnen Heijmans.

De raad van commissarissen wil de Ondernemingsraad, alle medewerkers en de raad van bestuur van Heijmans hierbij bedanken voor hun belangrijke bijdrage gedurende het afgelopen verslagjaar.

*'s-Hertogenbosch, 23 februari 2018*

*Sjoerd S. Vollebregt, voorzitter  
Ron Icke RA, vice-voorzitter  
Mevrouw Drs. Pamela G. Boumeester  
Ing. Rob van Gelder BA  
Drs. Sjoerd van Keulen*





# Remuneratierapport

---

## Uitgangspunten van het remuneratiebeleid

De raad van commissarissen van Heijmans N.V. voert een remuneratiebeleid voor het bestuur van de onderneming, dat gebaseerd is op de volgende uitgangspunten:

- Remuneratie van het bestuur moet het mogelijk maken topbestuurders voor de bouwindustrie, maar ook voor aanverwante sectoren zoals vastgoedontwikkeling en installatietechniek aan te trekken en te behouden;
- Het remuneratiebeleid moet passen in het corporate governance beleid van de onderneming;
- Remuneratie moet in het teken staan van de lange termijn waardecreatie, de strategische en financiële doelstellingen en in belangrijke mate prestatiegericht zijn, waarbij een goed evenwicht aanwezig dient te zijn tussen korte en lange termijn resultaten en / of doelstellingen;
- Remuneratie mag geen incentives bevatten die aanleiding geven tot individueel gedrag in strijd met de belangen van de onderneming.

De raad van bestuur functioneert als een team met een duidelijk eindverantwoordelijkheid dragende voorzitter, waarbij de overige leden naast hun eigen aandachtsgebied mede aanspreekbaar zijn op het eindresultaat van het totaal.

## Relatie met de code corporate governance

De in de code corporate governance benoemde principes met betrekking tot de remuneratie van bestuurders worden door Heijmans onderschreven. Tevens onderschrijft Heijmans de aanbevelingen met betrekking tot de verantwoordelijkheden van de raad van commissarissen bij beloningen en de rol van de remuneratiecommissie.

Heijmans conformeert zich aan het beginsel van een benoemingstermijn van vier jaar voor leden van de raad van bestuur alsmede de in de code vermelde vergoedingen bij onvrijwillig ontslag.

## Positionering van de remuneratiepakketten

Het beleid is erop gericht om de remuneratiepakketten te positioneren op een mediaan niveau in de Nederlandse 'beloningsmarkt' voor bestuurders van vergelijkbare ondernemingen. Daarnaast moet het remuneratiepakket enerzijds concurrerend zijn en anderzijds de juiste prikkels geven voor goed beleid en bovengemiddelde prestaties. De raad van commissarissen is voornemens om dit beleid met enige regelmaat te actualiseren door het te toetsen aan marktontwikkelingen en maatschappelijke opvattingen.

## Hoofdlijnen remuneratiebeleid bestuurders Heijmans N.V.

Gekozen is voor een vast inkomen en een variabele beloning die afhankelijk is van doelstellingen op de korte (variabele beloning op jaarbasis) en lange termijn (jaarlijks repeterende variabele beloning op driejaarbasis). Bij het behalen van de korte en lange termijn doelstellingen bedraagt de totale variabele beloning 100% van de vaste beloning. Bij aanzienlijk beter of minder presteren dan de overeengekomen doelstellingen kan de variabele beloning variëren van maximaal 150% van de vaste beloning tot nul. Bij het 'at target' realiseren van de doelstellingen zal de totale variabele beloning voor 50% bestaan uit de variabele beloning op jaarbasis en voor 50% uit de jaarlijks repeterende variabele beloning op driejaarbasis. De variabele beloning op jaarbasis is voor 50% afhankelijk van jaarlijks vast te stellen financiële doelstellingen. Voor 50% is het individueel kwalitatief functioneren bepalend, dit ter beoordeling van de raad van commissarissen.

Bij een negatief nettoresultaat van de onderneming in enig jaar, wordt een aanspraak op een variabele beloning op jaarbasis over dat betreffende jaar pas definitief wanneer en indien het nettoresultaat van de onderneming in het jaar daarop of in het daaropvolgende jaar positief is, met een bepaald minimumniveau door de raad van commissarissen te bepalen. Daarna vervalt een aanspraak op een variabele beloning op jaarbasis over het betreffende jaar. De variabele beloning op driejaarbasis is voor 50% afhankelijk van financiële doelstellingen en voor 50% van individueel kwalitatief functioneren en overige, niet financiële criteria, dit ter beoordeling van de raad van commissarissen. De gehele variabele beloning is onderworpen aan een 'claw back clause': een toegekende variabele beloning kan worden teruggevorderd indien deze is toegekend op basis van onjuiste gegevens. De raad van commissarissen heeft voorts de discretionaire bevoegdheid een in een eerder boekjaar toegekende variabele beloningscomponent aan te passen indien deze, naar het oordeel van de raad van commissarissen, tot

onbillijke of onredelijke uitkomsten leidt vanwege zeer bijzondere omstandigheden in de relevante beoordelingsperiode (ultimum remedium).

De raad van commissarissen heeft bij elke toekenning van variabele beloning het recht op finale toetsing en eventuele bijstelling. De hoofdlijnen van het remuneratiebeleid voor bestuurders van Heijmans N.V. zijn op 28 april 2010 door de AVA vastgesteld. De doelstellingen die gelden in het kader van de variabele beloning voor de leden van de raad van bestuur worden vastgesteld door de raad van commissarissen. Het gaat dan om de financiële doelstellingen en doelstellingen ten behoeve van het kwalitatief functioneren die bepalend zijn voor de jaarbeloning en de driejaarsbeloning.

## Beloningsverhoudingen binnen de onderneming in 2017

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 2017. De gemiddelde vast overeengekomen beloning van de leden van de raad van bestuur in functie per de peildatum is afgezet tegen de referentiegroep, bestaande uit alle medewerkers die op de peildatum een arbeidsovereenkomst hebben met de vennootschap (Heijmans N.V.) of één van haar dochterondernemingen in Nederland. De gemiddelde vaste beloning van de leden van de raad van bestuur bedraagt op de peildatum € 462.500 tegen een gemiddelde vaste beloning van € 52.553 van de referentiegroep. De pay ratio kan op basis van het voorgaande worden uitgedrukt als 1 staat tot 8,8.

De Remuneratiecommissie neemt de beloningsverhoudingen in aanmerking bij het voorstel dat zij aan de raad van commissarissen doet ten aanzien van de individuele beloningen van de leden van de raad van bestuur.

## Activiteiten in 2017

In 2017 heeft de remuneratiecommissie drie keer regulier vergaderd waarbij de gebruikelijke jaarlijkse punten zoals de remuneratie van de leden van de raad van bestuur, 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. Daarnaast is een aantal malen onderling overlegd. De commissie heeft ook gesproken over het aftreden van de heer R.F. Majenburg en over de beëindiging van zijn overeenkomst van opdracht. De commissie heeft daartoe voorstellen gedaan aan de raad van

in €		Bruto vaste beloning	Korte termijn variabele beloning	Lange termijn variabele beloning	Beëindigingsvergoeding	Pensioen-last	Onkostenvergoedingen inclusief	Totaal
							autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan	
A.G.J. Hillen *	2017	500.000	345.868	-102.050	-	200.273	43.463	987.554
	2016	414.470	-	-95.780	-	116.917	45.048	480.655
J.G. Janssen**	2017	74.053	-	-	-	14.667	9.059	97.779
	2016	-	-	-	-	-	-	-
R.F. Majenburg ***	2017	331.409	248.557	-64.484	404.563	72.822	34.304	1.027.171
	2016	386.903	-	64.484	-	85.135	40.445	576.967
L.J.T. van der Els ****	2017	115.954	-	-	-	28.671	14.892	159.517
	2016	496.906	-98.753	-246.882	-	102.160	47.123	300.554
M.C. van den Biggelaar *****	2017	68.209	-	-	-	11.870	9.372	89.451
	2016	406.907	-79.132	-197.831	-	73.059	53.512	256.515
<b>Totaal</b>	2017	<b>1.089.625</b>	<b>594.425</b>	<b>-166.534</b>	<b>404.563</b>	<b>328.303</b>	<b>111.090</b>	<b>2.361.472</b>
	2016	1.705.186	-177.885	-476.009	0	377.271	186.128	1.614.691

\* 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

\*\*\* lid van de raad van bestuur van 13 april 2016 tot 26 oktober 2017

\*\*\*\* lid van de raad van bestuur van 28 april 2010 tot 13 april 2017 en voorzitter van de raad van bestuur van 18 april 2012 tot 1 december 2016

\*\*\*\*\* lid van de raad van bestuur van 1 september 2009 tot 1 maart 2017

commissarissen. Ook heeft zij overlegd en voorstellen gedaan ten aanzien van de remuneratie van J.G. Janssen bij zijn benoeming tot lid van de raad van bestuur.

## Variabele beloning

Gezien de bijzondere omstandigheden waarin Heijmans zich eind 2016 en begin 2017 bevond, heeft de RvC besloten om voor 2017 te focussen op de doelstellingen voor de korte termijn, en om de korte- en lange termijncomponenten voor 2017 te combineren. Gegeven de behaalde resultaten heeft dit ertoe geleid dat aan de heer A.G.J. Hillen een variabele beloning is toegekend van 85% van de vast overeengekomen beloning, en aan de heer R.F. Majenburg een variabele beloning van 75% van de vast overeengekomen beloning. Aan de leden van de raad van bestuur is over 2015 een voorwaardelijke korte termijn variabele beloning van 20% van de vast overeengekomen beloning toegekend. Voor de heer A.G.J. Hillen is in verband daarmee een reservering getroffen van € 79.132 die ten laste is gebracht van het resultaat 2015. Deze toekenning is niet onvoorwaardelijk geworden en daarom vrijgevallen in het resultaat van 2017.

## Remuneratie leden raad van bestuur

Naast de bedragen die per (voormalig) lid van de raad van bestuur in bovenstaande tabel voor bruto vaste beloning, pensioenlast en onkostenvergoedingen zijn opgenomen,

zijn de volgende bedragen in de winst- en verliesrekening per lid van de raad van bestuur verantwoord:

- Aan de leden van de raad van bestuur is over 2017 een korte termijn variabele beloning toegekend van de vast overeengekomen beloning van respectievelijk 85% aan de heer Hillen, en 75% aan de heer Majenburg vanwege de behaalde doelstellingen over 2017. Aan de leden van de raad van bestuur is over 2015 een voorwaardelijke korte termijn beloning van 20% van de vast overeengekomen beloning toegekend. Voor de heer Hillen is een reservering getroffen van € 79.132 die ten laste is gebracht van het resultaat 2015. Deze toekenning is niet onvoorwaardelijk geworden, en daarom vrijgevallen in het resultaat van 2017.
- Voor variabele beloningen over de periodes 2016-2018 en 2017-2019 is voor de huidige leden van de raad van bestuur nihil gereserveerd (2016: voor de periodes 2015-2017 en 2016-2018: € 0,2 miljoen) gereserveerd; en wel voor de heer Hillen is nihil gereserveerd (2016: € 102.050) en voor de heer Janssen is niets gereserveerd (2016: nihil).
- Aan de heer Majenburg is bij zijn aftreden per 26 oktober 2017 een beëindigingsvergoeding toegekend van € 404.563 bruto. Dit betreft een contractueel overeengekomen vergoeding.





Uitvoerder Janus Dortmans bij Sint Jozefzorg 'de Hofjes', Tilburg

- In april 2014 heeft de heer Van der Els voor 50% en hebben de heren Van den Biggelaar en Hillen voor 20% van de toegekende netto korte termijnbonus 2013 aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht aandeel - in totaal 2.289 - is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk aandeel toegekend. De toegekende 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 2017 is een bedrag van € 3.210 (2016: € 9.629) als last met betrekking tot de in april 2011 toegekende aandelen verantwoord. In april 2017 zijn 2.289 aandelen onvoorwaardelijk geworden. In april 2017 heeft de Groep 2.289 aandelen uitgegeven en deze aan de betreffende (voormalige) leden van de raad van bestuur verstrekt; voor deze aandelen geldt een verplichte blokkeringsperiode van 2 jaar.
- De pensioenregeling van de heer Hillen betreft de regeling van het bedrijfstakpensioenfonds en de rechtstreeks verzekerde middelloonregeling. Daarnaast ontvangt de heer Hillen een jaarlijkse, met eventuele CAO-loonstijging geïndexeerde, compensatie van € 34.021 (2016: € 33.600) voor het vervallen van de vroegpensioenregeling en heeft de heer Hillen in 2017 een compensatie van € 97.188 (2016: 65.638) ontvangen voor het wegvallen van de pensioenopbouw over het salaris boven de € 100.000 en een compensatie van € 50.232 (2016: nihil) voor het wegvallen van de indexatie in de Delta Lloyd middelloonregeling ontvangen. De heer Majenburg ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten, deze bedroeg in 2017 € 72.822 (2016: 85.135) voor de periode dat hij lid is geweest van de raad van bestuur. De heer Janssen ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten, deze bedroeg in 2017 € 14.667.

## Pensioen

Voor één van de leden van de raad van bestuur geldt een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling waarbij pensioen wordt opgebouwd over de bruto vaste beloning ingaand op 67-jarige leeftijd. Het betreft de opbouw van ouderdomspensioen, nabestaandenpensioen en wezenpensioen. Deze bestuurder ontvangt tevens een compensatie voor het vervallen van pensioenopbouw over het salarisgedeelte dat uitstijgt boven € 100.000. In afwijking van het hiervoor gestelde, ontvangt het andere lid van de raad van bestuur een vaste vergoeding voor de opbouw van een eigen pensioenvoorziening. Er zijn geen regelingen voor vervroegde uittreding.

## Bonus Investment Share Matching Plan

Deze regeling beoogt bestuurders voor een langere tijd te binden en hun gerichtheid op lange termijn en waardecreatie voor Heijmans te versterken door hen aan te moedigen gewone (certificaten van) aandelen in het kapitaal van de Vennootschap te kopen en deze voor langere tijd aan te houden. De bestuurders kunnen er op vrijwillige basis voor kiezen een gedeelte van hun korte termijn variabele beloning op jaarbasis (na belasting) te investeren in aandelen in het kapitaal van de Vennootschap. Indien een bestuurder (verder te noemen: deelnemer) besluit te investeren, dan is de inleg beperkt tot 50% van zijn bruto korte termijn variabele beloning op jaarbasis. De minimale inleg bedraagt 10% van de bruto korte termijn variabele beloning op jaarbasis.

De door de deelnemer aangekochte aandelen worden onderworpen aan een verplichte blokkeringsstermijn van drie jaar. Gedurende deze blokkeringsperiode mag de deelnemer de gekochte aandelen niet overdragen. De deelnemer heeft wel recht op dividend tijdens de blokkeringsperiode. Elke deelnemer ontvangt voor elk aangekocht aandeel direct bij aankoop het recht op één voorwaardelijk toegekend aandeel ('matching share'), dat pas onvoorwaardelijk wordt na drie jaar, mits de deelnemer dan nog in dienst is van Heijmans. De matching shares zijn vervolgens onderworpen aan een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar. Indien het dienstverband van de deelnemer op enig moment tijdens de driejaarsperiode afloopt, vervalt het recht op de matching shares (behalve in geval van pensionering of overlijden). Eindigt het dienstverband tijdens de blokkeringsperiode van twee jaar, dan blijven de matching shares geblokkeerd tot het einde van de blokkeringsperiode. Het reglement van het Bonus Investment Share Matching Plan voor de leden van de raad van bestuur is op voordracht van de remuneratiecommissie door de raad van commissarissen in 2011 vastgesteld.

## Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bestaat uit mevrouw P.G. Boumeester en de heren S. van Keulen (voorzitter) en R. van Gelder. De Remuneratiecommissie richt zich ter voorbereiding van de raad van commissarissen op de remuneratie van de leden van de raad van bestuur en de leden van de raad van commissarissen.

*'s-Hertogenbosch, 23 februari 2018*

*Drs. Sjoerd van Keulen, voorzitter  
Mevrouw Drs. Pamela G. Boumeester  
Ing. Rob van Gelder BA*

# Bestuurders- verklaring

---

Ter voldoening aan zijn wettelijke verplichting op grond van artikel 2:101, tweede lid BW en artikel 25c, tweede lid, sub c van de Wet op het financieel toezicht verklaart ieder lid van de raad van bestuur dat, voor zover hem bekend:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van de Vennootschap en de gezamenlijke in de consolidatie opgenomen ondernemingen, en;
- het bestuursverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2017 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2017 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.

*'s-Hertogenbosch, 23 februari 2018*

*A.G.J. Hillen*

*J.G. Janssen*

Technisch specialist Ruud Spijker  
in het Nationaal Militair Museum, Soesterberg









# Jaarrekening 2017

## INHOUD

1.	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	132	6.10	Immateriële activa	166
2a.	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	133	6.11	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	168
2b.	Geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen	134	6.12	Overige beleggingen	171
3.	Geconsolideerde balans	136	6.13	Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	171
4.	Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode	138	6.14	Voorraden	174
5.	Grondslagen voor de financiële verslaggeving	139	6.15	Onderhanden werken	176
6.	Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening	153	6.16	Handels- en overige vorderingen	177
6.1	Gesegmenteerde informatie	153	6.17	Liquide middelen	178
6.2	Beëindigde activiteiten	157	6.18	Eigen vermogen	178
6.3	Overige bedrijfsopbrengsten	158	6.19	Resultaat per aandeel	179
6.4	Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling	158	6.20	Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen	180
6.5	Overige bedrijfskosten	159	6.21	Personeelsgerelateerde verplichtingen	185
6.6	Financiële baten en lasten	160	6.22	Voorzieningen	190
6.7	Winstbelastingen	161	6.23	Handels- en overige schulden	191
6.8	Winstbelastingvorderingen en -schulden	163	6.24	Financiële risico's en beheer	192
6.9	Materiële vaste activa	164	6.25	Huur- en operationele leaseovereenkomsten	199
			6.26	Investeringsverplichtingen	200
			6.27	Voorwaardelijke verplichtingen	200
			6.28	Verbonden partijen	202
			6.29	Schattingen en oordeelsvorming door het management	207
			7.	Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	209
			8.	Vennootschappelijke jaarrekening	210



# 1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1.000

		2017			2016		
		Voortgezette activiteiten	Beëindigde activiteiten	Totaal	Voortgezette activiteiten	Beëindigde activiteiten	Totaal
6.1	Opbrengsten	1.402.215	85.059	1.487.274	1.369.680	514.111	1.883.791
	Kostprijs verkopen	-1.265.336	-78.200	-1.343.536	-1.334.976	-466.578	-1.801.554
<b>Bruto-omzetresultaat</b>		<b>136.879</b>	<b>6.859</b>	<b>143.738</b>	<b>34.704</b>	<b>47.533</b>	<b>82.237</b>
6.3	Overige bedrijfsopbrengsten	2.506	31.035	33.541	721	1.132	1.853
	Verkoopkosten	-30.575	-1.517	-32.092	-32.163	-6.730	-38.893
6.4	Beheerkosten	-92.568	-5.375	-97.943	-106.129	-25.339	-131.468
6.5	Overige bedrijfskosten	-1.912	-8	-1.920	-1.590	-6.126	-7.716
<b>Operationeel resultaat</b>		<b>14.330</b>	<b>30.994</b>	<b>45.324</b>	<b>-104.457</b>	<b>10.470</b>	<b>-93.987</b>
6.6	Financiële baten	1.702	534	2.236	2.482	2.340	4.822
6.6	Financiële lasten	-10.803	-165	-10.968	-11.277	-1.320	-12.597
6.11	Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-14.669	-1	-14.670	-4.662	2.622	-2.040
<b>Resultaat vóór belastingen</b>		<b>-9.440</b>	<b>31.362</b>	<b>21.922</b>	<b>-117.914</b>	<b>14.112</b>	<b>-103.802</b>
6.7	Winstbelastingen	0	-2.380	-2.380	-349	-6.343	-6.692
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>-9.440</b>	<b>28.982</b>	<b>19.542</b>	<b>-118.263</b>	<b>7.769</b>	<b>-110.494</b>
Het resultaat na belastingen is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders							
<b>Resultaat per aandeel (in €)</b>							
6.19	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel	-0,44	1,35	0,91	-5,52	0,36	-5,16
6.19	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten	-0,44	1,35	0,91	-5,52	0,36	-5,16
	Uitgekeerd dividend per aandeel in het boekjaar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

## 2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1.000

	2017	2016
<b>1. Resultaat na belastingen</b>	<b>19.542</b>	<b>-110.494</b>
Niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen joint ventures en geassocieerde deelnemingen	353	-568
Niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	508	-17.418
Belastingeffect ten aanzien van veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	-127	4.371
<b>Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)</b>	<b>734</b>	<b>-13.615</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>20.276</b>	<b>-124.109</b>

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

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

x € 1.000

2017	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio-reserve	Reserve actuariële resultaten	Afdekkings-reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Ingehouden winsten	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
<b>Stand per 1 januari 2017</b>	6.423	242.680	-27.965	-193	239	31.208	-110.494	141.898
<b>Resultaat na belasting</b>	-	-	-	-	-	-	19.542	19.542
<b>Niet-gerealiseerde resultaten</b>	-	-	381	353	-	-	-	734
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode</b>	-	-	381	353	-	-	19.542	20.276
<b>Transacties met eigenaars van de groep:</b>								
Bonus Investment Share Matching Plan	-	-	-	-	3	-	-	3
<b>Resultaatbestemming 2016</b>								
Onttrekking aan ingehouden winst	-	-	-	-	-	-110.494	110.494	0
<b>Totaal transacties met eigenaars</b>	-	-	-	-	3	-110.494	110.494	3
<b>Stand per 31 december 2017</b>	6.423	242.680	-27.584	160	242	-79.286	19.542	162.177



x € 1.000

2016	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio-reserve	Reserve actuariële resultaten	Afdekkings-reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Ingehouden winsten	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2016	6.423	242.680	-14.918	375	229	58.466	-27.258	265.997
Resultaat na belasting	-	-	-	-	-	-	-110.494	-110.494
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-13.047	-568	-	-	-	-13.615
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode	-	-	-13.047	-568	-	-	-110.494	-124.109
<b>Transacties met eigenaars van de groep:</b>								
Bonus Investment Share Matching Plan	-	-	-	-	10	-	-	10
<b>Resultaatbestemming 2015</b>								
Ontrekking aan ingehouden winst	-	-	-	-	-	-27.258	27.258	0
Totaal transacties met eigenaars	0	0	-	-	10	-27.258	27.258	10
Stand per 31 december 2016	6.423	242.680	-27.965	-193	239	31.208	-110.494	141.898

### 3. Geconsolideerde balans

x € 1.000

Activa		31 december 2017	31 december 2016
<b>Vaste activa</b>			
6.9	Materiële vaste activa	46.575	54.507
6.10	Immateriële activa	79.707	81.619
6.11	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	66.357	65.796
6.12	Overige beleggingen	29.631	33.615
6.21	Personeelsgerelateerde vordering	30.122	25.111
6.13	Uitgestelde belastingvorderingen	29.817	29.946
		<b>282.209</b>	<b>290.594</b>
<b>Vlottende activa</b>			
6.14	Strategische grondposities	150.043	146.974
6.14	Woningen in voorbereiding en in aanbouw	27.040	58.156
6.14	Overige voorraden	10.110	11.304
6.15	Onderhanden werken	61.264	60.196
6.8	Winstbelastingvorderingen	38	38
6.16	Handels- en overige vorderingen	165.662	176.071
6.17	Liquide middelen	74.437	30.249
		<b>488.594</b>	<b>482.988</b>
6.2	Activa aangehouden voor verkoop	<b>0</b>	282.586
<b>Totaal activa</b>		<b>770.803</b>	<b>1.056.168</b>

x € 1.000

Passiva		31 december 2017	31 december 2016
<b>Eigen vermogen</b>			
2b	Geplaatst kapitaal	6.423	6.423
2b	Agio	242.680	242.680
2b	Reserves	-27.182	-27.919
2b	Ingehouden winst voorgaande boekjaren	-79.286	31.208
1	Resultaat na belastingen boekjaar	19.542	-110.494
		<b>162.177</b>	<b>141.898</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
6.20	Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen <sup>1</sup>	54.537	58.405
6.21	Personeelsgerelateerde verplichtingen	15.298	12.333
6.22	Voorzieningen	1.949	2.364
6.13	Uitgestelde belastingverplichtingen	607	609
		<b>72.391</b>	<b>73.711</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
6.20	Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	6.229	118.630
6.23	Handels- en overige schulden	377.400	371.066
6.15	Onderhanden werken	128.965	118.081
6.8	Winstbelastingsschulden	109	65
6.21	Personeelsgerelateerde verplichtingen	1.995	2.703
6.22	Voorzieningen	21.537	15.366
		<b>536.235</b>	<b>625.911</b>
6.2	Verplichtingen aangehouden voor verkoop	<b>0</b>	214.648
<b>Totaal passiva</b>		<b>770.803</b>	<b>1.056.168</b>

<sup>1</sup> De rentedragende leningen zijn inclusief cumulatief preferente aandelen ad € 45,1 miljoen (2016: € 45,1 miljoen).



# 4. Geconsolideerd kasstroom- overzicht - indirecte methode

x € 1.000

	2017	2016
<b>Operationeel resultaat - inclusief beëindigde activiteiten</b>	<b>45.324</b>	<b>-93.987</b>
<b>Aanpassingen voor:</b>		
6.2 Bijzondere afwaardering activa aangehouden voor verkoop (boekverlies verkoop dochterbedrijf Franki)	-	6.094
6.2 Boekwinst op verkochte entiteiten	-31.035	-
6.3 Boekwinst op verkoop vaste activa	-725	-409
6.9 Afschrijvingen materiële vaste activa	11.759	16.930
6.10 Amortisatie immateriële activa	1.920	1.622
6.14 Aanpassing waardering vastgoed- en grondposities exclusief joint ventures	5.200	17.554
Mutatie saldo onderhanden werken	1.367	28.855
Mutatie overig werkkapitaal en langlopende voorzieningen	-1.525	-31.855
<b>Operationeel resultaat na aanpassingen</b>	<b>32.285</b>	<b>-55.196</b>
Betaalde rente	-10.527	-13.380
Ontvangen rente	1.894	4.561
Betaalde winstbelastingen	-2.439	-4.100
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>21.213</b>	<b>-68.115</b>
6.9 Investeringsactiviteiten		
6.9 Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	-4.203	-14.986
Verkoop van materiële vaste activa	1.766	6.846
6.2 Opbrengst verkochte entiteiten	96.893	-
Kapitaalverstrekkingen aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-5.406	-19.774
Dividendontvangsten van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4.410	9.969
Saldo leningen verstrekt aan en afgelost door joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-2.226	-4.302
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>91.234</b>	<b>-22.247</b>
6.20 Opgenomen rentedragende leningen	0	68.818
6.20 Aflossingen rentedragende leningen	-116.269	-25.589
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-116.269</b>	<b>43.229</b>
<b>Kasstroom per saldo in de periode</b>	<b>-3.822</b>	<b>-47.133</b>
6.17 Liquide middelen per 1 januari	30.249	125.392
Aanpassing liquide middelen inzake activa aangehouden voor verkoop	48.010	-48.010
<b>6.17 Liquide middelen per 31 december</b>	<b>74.437</b>	<b>30.249</b>

# 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Heijmans N.V. (de Vennootschap) is gevestigd in Nederland. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2017 omvat de Vennootschap en haar dochterondernemingen (tezamen te noemen de 'Groep') en het belang van de Groep in geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend.

Het bestuur heeft op 23 februari 2018 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 11 april 2018.

## (1) Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening 2017 is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

## (2) Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

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

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

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen zijn opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, indien de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft. Herziening in de verslagperiode en toekomstige perioden vindt plaats indien de herziening ook gevolgen heeft voor toekomstige perioden.

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

## (3) Gevolgen nieuwe richtlijnen

De door de EU aanvaarde aanpassing IAS 7, IFRS 10 en 12 en IAS 28 en de verbetercyclus 2014-2016 die van toepassing zijn op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2017, hebben geen belangrijk effect op de geconsolideerde jaarrekening.

Voor nieuwe richtlijnen die nog niet van kracht zijn, onderzoekt Heijmans de effecten. Het betreft met name IFRS 9 Financiële instrumenten, IFRS 15 Opbrengsten van contracten met klanten en IFRS 16 Leases.

### (3a) IFRS 9 Financiële instrumenten

IFRS 9 Financiële instrumenten, is op 24 juli 2014 uitgegeven en op 22 november 2016 door de EU aanvaard. De standaard is van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018. IFRS 9 schrijft in het algemeen voor dat bij eerste opname van financiële instrumenten de voorziening voor verwachte kredietverliezen wordt bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen voor de komende twaalf maanden. 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 kan een vereenvoudigde benadering worden gehanteerd, waarbij de voorziening voor verwachte kredietverliezen altijd wordt bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen over de gehele looptijd van deze vorderingen. Naar verwachting zal deze nieuwe standaard geen belangrijke effecten hebben op de financiële resultaten van de Groep.

### **(3b) IFRS 15 Opbrengsten van contracten met klanten**

IFRS 15 Opbrengsten van contracten met klanten, is op 28 mei 2014 uitgegeven, op 11 september 2015 aangepast en op 22 september 2016 door de EU aanvaard.

De standaard is van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018. Deze nieuwe standaard moet bij eerste toepassing volledig retroactief (met aanpassing vergelijkende cijfers) worden toegepast óf retroactief waarbij het cumulatieve effect wordt verwerkt in de beginstand van het eigen vermogen 2018. De Groep heeft voor de laatste optie gekozen omdat het onze verwachting is dat het effect van IFRS 15 op de financiële resultaten beperkt zal zijn, zoals hieronder wordt toegelicht. Daarnaast is deze wijze van eerste toepassing aanzienlijk efficiënter (want minder arbeidsintensief) dan de volledig retrospectieve toepassing.

IFRS 15 introduceert een 5 stappen model aan de hand waarvan opbrengsten moeten worden opgenomen. Deze stappen zijn: 1. identificatie van het contract, 2. identificatie van de prestatieverplichting, 3. bepalen van de transactieprijs, 4. toewijzen van de transactieprijs aan prestatieverplichtingen en 5. opbrengst nemen bij vervulling van de prestatieverplichting.

De Groep heeft een gedetailleerde analyse uitgevoerd van de verwachte impact aan de hand van de huidige standaarden, de interne verslaggevingsrichtlijnen en IFRS 15. Daarnaast heeft een beoordeling van de effecten plaatsgevonden op de grootste contracten die overlopen van 2017 naar 2018. Verder zijn de opbrengststromen ingedeeld in categorieën met vergelijkbare kenmerken. Per categorie zijn aan de hand van representatieve contracten de effecten beoordeeld. De belangrijkste (voorlopige) conclusies van deze analyses die met name kwalitatief van aard zijn, zijn als volgt:

*Identificeren van afzonderlijke prestatieverplichtingen:* één van de stappen in IFRS 15 is het identificeren van de prestatieverplichtingen in het contract. Uit onze analyses is gebleken dat dit naar verwachting niet tot belangrijke afwijkingen leidt ten opzichte van de huidige regelgeving. Voor bijvoorbeeld projecten met zowel een bouw als een meerjarig onderhoudscomponent zal onder IFRS 15 sprake zijn van twee separate prestatieverplichtingen onder meer vanwege het feit dat de aansturing vanuit verschillende projectteams plaatsvindt. Onder de huidige regelgeving worden bouw en meerjarig onderhoud als twee afzonderlijke projecten gewaardeerd, waardoor IFRS 15 voor dit soort opdrachten naar verwachting geen gevolgen heeft. Voor woningbouwprojecten is als uitgangspunt genomen dat door natrekking de woning dusdanig met de grond verbonden is, dat de levering van de grond en de bouw van de woning als één prestatieverplichting kan worden gezien onder IFRS 15. Onder de huidige regelgeving worden de levering van de grond en de bouw van de woningen als één project gewaardeerd, waardoor ook hier IFRS 15 naar verwachting geen gevolgen heeft.

*Variabele vergoedingen:* onder IFRS 15 mogen variabele vergoedingen alleen als opbrengst worden opgenomen indien het zeer waarschijnlijk is dat geen significante terugnemingen zal plaatsvinden. Onder de huidige regelgeving geldt in grote lijnen dat opbrengsten worden opgenomen wanneer deze waarschijnlijk zijn. IFRS 15 zal onder andere wanneer sprake is van meerwerk en bij de waardering van claims op opdrachtgevers, tot een voorzichtigere waardering kunnen leiden.

*Financieringscomponenten in contracten:* onder IFRS 15 moeten de effecten van de tijdswaarde van geld separaat worden verantwoord indien door het tijdstip van de betalingen de klant of de Groep een significant financieersvoordeel verkrijgt (tenzij het voordeel niet voortkomt uit financieringsafspraken maar een andere oorzaak kent, bijvoorbeeld omdat partijen zich willen beschermen tegen niet nakomen van verplichtingen). Als praktische uitzondering mag hiervan worden afgeweken indien er minder dan een jaar tussen betaling en levering zit. Uit onze analyses is gebleken dat dit niet tot belangrijke afwijkingen leidt ten opzichte van de huidige regelgeving mede omdat de Groep van de praktische uitzondering gebruik zal maken.

*Verantwoorden van opbrengsten op een tijdstip of gedurende een periode:* onder IFRS 15 worden opbrengsten verantwoord bij het vervullen van de prestatieverplichting, dit is het moment dat de klant zeggenschap verkrijgt. Dit kan een tijdstip zijn of gedurende een periode.



Uit onze analyses is gebleken dat dit naar verwachting niet tot belangrijke effecten op de financiële resultaten zal leiden ten opzichte van de huidige regelgeving. Voor projecten geldt bijvoorbeeld dat de Groep de werken realiseert op de grond van de klant. De klant krijgt via natrekking zeggenschap over de gerealiseerde werken. De opbrengsten van projecten worden mede daarom gedurende een periode verantwoord onder IFRS 15. Onder de huidige regelgeving worden de opbrengsten van projecten verantwoord naar rato van de voortgang, waardoor IFRS 15 naar verwachting geen gevolgen heeft.

Naast bovenstaande aspecten, spelen vele andere aspecten een (kleinere) rol. Te denken valt aan de wijze waarop onder IFRS 15 omgegaan moet worden met tendervergoedingen en mobilisatiekosten. Ook hiervoor geldt dat uit onze analyses is gebleken dat dit naar verwachting niet tot belangrijke effecten op de financiële resultaten zal leiden. Bovendien geldt dat binnen de Groep sprake is van een veelheid van projecten, waardoor verschillen in timing in het nemen van opbrengsten zich min of meer zullen uitmiddelen ("ideaal complex").

De analyse zal na publicatie van de jaarrekening worden afgerond. De uitkomst van lopende discussies binnen IFRIC (International Financial Reporting Issues Committee) zullen daarin worden meegenomen. Deze discussies zien onder andere op de verwerking van verlieslatende contracten (gebruik incrementele kosten of integrale kosten) en de vraag of de levering van grond en opstallen als twee separate prestatieverplichtingen moeten worden gezien. De uitkomst van deze discussies kan invloed hebben op de financiële resultaten van de Groep. De (eventuele) omvang hiervan wordt vastgesteld wanneer de uitkomst van de discussies bekend is. De halfjaarrapportage 2018 zal op basis van IFRS 15 worden opgesteld.

IFRS 15 kent een aantal vereisten die leiden tot een aantal aanvullende toelichtingen op het gebied van onder meer opbrengstcategorieën, toekomstige prestatieverplichtingen (orderportefeuille), contractactiva en het verloop van onderhanden werkposities.

### **(3c) IFRS 16 Leases**

IFRS 16 Leases, is in 13 januari 2016 uitgegeven en op 31 oktober 2017 door de EU aanvaard. De standaard is van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2019. IFRS 16 zal belangrijke gevolgen voor met name de balans hebben. Indien IFRS 16 reeds zou zijn toegepast in de jaarrekening 2017 zou een post "Gebruiksrechten geleasede activa" (onderdeel van de vaste activa) op de

balans verschijnen en een post van een vergelijkbare omvang aan de passivazijde van de balans ontstaan (Financiële leaseverplichtingen). Het balanstotaal zou daardoor met circa 10% toenemen. In de winst-en-verliesrekening zou een verschuiving tussen de posten in het operationele resultaat en rente ontstaan (netto resultaat ongewijzigd), waarbij het operationele resultaat met enkele € miljoenen toe zou nemen en de rentelasten met een vergelijkbaar bedrag. Binnen het operationeel resultaat zal er een verschuiving van operationele lasten naar afschrijvingslasten ontstaan waardoor de EBITDA (resultaat voor belastingen, rente, afschrijvingen en amortisaties) zal toenemen. Deze verschuiving heeft geen effect op netto resultaat. De impact op het eigen vermogen zal naar verwachting beperkt van omvang zijn op het moment van stelselwijziging. De impact op de financiële resultaten 2018 en verder zal naar verwachting van vergelijkbare omvang zijn.

## **(4) Grondslagen voor consolidatie**

### **(4a) Dochterondernemingen (integrale consolidatie)**

Dochterondernemingen zijn alle entiteiten waarin de Groep direct of indirect zeggenschap heeft. Zeggenschap wordt gerealiseerd wanneer de Groep:

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

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

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de Groep. De voor de overname overgedragen vergoeding wordt doorgaans gewaardeerd tegen reële waarde, evenals de netto identificeerbare verworven activa. Eventuele goodwill die hieruit voortvloeit, wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Eventuele boekwinst uit een voordelige koop wordt direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Transactiekosten worden opgenomen wanneer zij worden gemaakt,

behalve als zij betrekking hebben op de uitgifte van schuld- of eigenvermogensinstrumenten. In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in het algemeen in de winst-en-verliesrekening opgenomen. De reële waarde van een voorwaardelijke vergoeding wordt op overnamedatum opgenomen. Indien die voorwaardelijke vergoeding wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. In andere gevallen worden wijzigingen na eerste opname in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

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

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

##### **(5a) 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.

##### **(5b) Financiële overzichten van buitenlandse activiteiten voor zover luidend in vreemde valuta**

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten worden in euro's omgerekend tegen de koers per balansdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse activiteiten worden in euro's omgerekend tegen de gemiddelde wisselkoersen.

De wisselkoersverschillen, die ontstaan door de omrekening van de netto-investering in buitenlandse activiteiten en de eventueel hiermee verbonden effectieve

afdekkingstransacties, worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening. Bij afstoting worden deze overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Voor alle buitenlandse activiteiten geldt dat eventuele verschillen in een afzonderlijke component van het eigen vermogen worden gepresenteerd.

## **(6) Financiële instrumenten**

### **(6a) Afgeleide financiële instrumenten**

De Groep kan gebruik maken van interest rate swaps, cross currency swaps en inflatiehedges om rente-, valuta- en inflatierisico's uit hoofde van met name concern- en projectfinancieringen af te dekken. Daarnaast kan in specifieke gevallen gebruik worden gemaakt van commodity hedges. In overeenstemming met het treasurybeleid sluit de Groep geen derivaten af voor handelsdoeleinden. De interest rate swaps, cross currency swaps en inflatiehedges worden gewaardeerd tegen reële waarde.

De reële waarde van rente- en inflatieswaps wordt berekend als de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. De reële waarde van valuta-termijncontracten wordt vastgesteld op basis van de "forward" valutakoersen per balansdatum.

### **(6b) Niet-afgeleide financiële instrumenten**

Niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, liquide middelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Deze instrumenten worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde plus, voor instrumenten die niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden de huidige niet-afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Een financieel instrument wordt opgenomen indien de Groep een belanghebbende partij is in de contractuele voorwaarden van het instrument. Financiële activa worden niet langer in de balans opgenomen als de contractuele rechten op de kasstromen uit deze financiële

activa aflopen of als de Groep het financiële actief aan een derde overdraagt zonder de zeggenschap of vrijwel alle aan het actief verbonden risico's en voordelen te houden. Reguliere aankopen en verkopen van financiële activa worden administratief verwerkt per de datum waarop de Groep toezegt het actief te zullen (ver)kopen. Financiële verplichtingen worden niet langer in de balans opgenomen als de in het contract vermelde verplichtingen van de Groep aflopen, vervuld of ingetrokken zijn.

## **(7) Afdekking**

Voor de afgeleide financiële instrumenten wordt hedge accounting toegepast en zijn de richtlijnen inzake kasstroomafdekking van toepassing.

De Groep kan gebruik maken van afgeleide financiële instrumenten om rente-, valuta- en inflatierisico's af te dekken. De marktwaardeverandering van de afgeleide financiële instrumenten, die zijn aangemerkt als kasstroomafdekkingen, worden rechtstreeks opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening, voor zover de hedge als effectief kan worden gekenmerkt. Voor het deel waarvan de hedge-effectiviteit niet kan worden aangetoond, wordt de waardeverandering in de winst-en-verliesrekening verantwoord als onderdeel van de financiële baten en lasten.

Wanneer het afdekkingsinstrument wordt verkocht of beëindigd of wanneer de transactie niet meer als effectief kan worden getoond, blijft de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies op dat moment in het eigen vermogen opgenomen. Dit bedrag wordt geamortiseerd over de oorspronkelijke looptijd, tenzij niet langer verwacht wordt dat de afgedekte toekomstige interest- en valutabetalingen zullen plaatsvinden. In dat geval zal de genoemde cumulatieve winst of het cumulatieve verlies onmiddellijk worden overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening als onderdeel van de financiële baten en lasten.

## **(8) Opbrengsten**

### **(8a) Verkoop van goederen - met name woningen en gronden**

Opbrengsten uit de verkoop van goederen - met name woningen en gronden- worden opgenomen tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer de belangrijke risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen, de inning van de verschuldigde vergoeding

waarschijnlijk is, de hiermee verband houdende kosten betrouwbaar kunnen worden ingeschat, geen sprake is van aanhoudende managementbetrokkenheid bij de goederen en de omvang van de opbrengsten betrouwbaar kan worden bepaald.

De overdracht van risico's en voordelen varieert naar gelang de voorwaarden van de betreffende verkoopovereenkomst. Bij de verkoop van woningbouwprojecten vindt overdracht van risico's en voordelen doorgaans plaats bij het sluiten van de koop-/aannemingsovereenkomst en voorts naar gelang de bouw vordert. Opbrengsten uit hoofde van dergelijke woningbouwprojecten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van het project (zie grondslag 15b). Verwachte verliezen worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

### **(8b) Onderhanden werken - projecten**

De overeengekomen opbrengsten en kosten met betrekking tot onderhanden werken worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt naar rato van het stadium van voltooiing van het project. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale te verwachten kosten. 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. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

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 het waarschijnlijk is dat deze tot opbrengsten zullen leiden en betrouwbaar kunnen worden bepaald.

### **(8c) Huuropbrengsten**

Huuropbrengsten worden op tijdsevenredige basis in de winst-en-verliesrekening opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst.

### **(8d) PPS-contracten**

De opbrengsten uit hoofde van Publiek Private Samenwerking (PPS) contracten bestaan uit bouw- en exploitatieopbrengsten. De verantwoording van bouwopbrengsten vindt plaats in overeenstemming met de

opbrengstverantwoording van onderhanden werken (zie grondslag 8b). De exploitatieopbrengsten worden verantwoord op het moment dat de hieraan gerelateerde diensten worden geleverd.

### **(8e) Diensten**

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden.

### **(9) Overige bedrijfsopbrengsten**

#### **Subsidies**

Subsidies ter compensatie van door de Groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode waarin de kosten worden gemaakt.

### **(10) Kosten**

#### **(10a) Verkoopkosten**

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

#### **(10b) Beheerkosten**

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

#### **(10c) Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing**

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Deze worden op tijdsevenredige basis over de leaseperiode toegerekend.

#### **(10d) Leasebetalingen uit hoofde van financiële leasing**

Leasebetalingen uit hoofde van financiële leasing zijn gesplitst naar financieringskosten en aflossing van de verplichting. De financieringskosten zijn aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend, zodanig dat dit resulteert in een constante rentevoet over de resterende looptijd van de verplichting.



## (10e) Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten omvat de rentelasten op opgenomen gelden en financiële leaseverplichtingen, dividend op cumulatief preferente financieelingsaandelen B, rentebaten op uitgeleende gelden, dividendopbrengsten, wisselkoerswinsten en -verliezen alsmede winsten en verliezen op afdekkingsinstrumenten die in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen (zie grondslag 7).

Financieringslasten die direct toerekenbaar zijn aan de verkrijging, de constructie of productie van een actief, worden geactiveerd als onderdeel van de kosten van dat actief gedurende de periode dat het actief in vervaardiging is. De rentecomponent van de financiële leasebetalingen wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen en berekend met behulp van de effectieve rentemethode.

## (11) Winstbelastingen

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen 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.

## (12) Materiële vaste activa

### (12a) Activa in eigendom

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

omvang van bestaande, voor de onder (i) genoemde kosten, opgenomen verplichtingen.

Wanneer materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur, wordt de componentenbenadering toegepast.

### **(12b) Geleasede activa**

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep nagenoeg alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen overneemt, worden geclassificeerd als financiële leasing. Het geleasede actief wordt gewaardeerd op de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen bij aanvang van de lease, verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie hierna) en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag 20).

### **(12c) 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.

### **(12d) 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: hoofdconstructies 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

### **(12e) 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. Huuropbrengsten van vastgoedbeleggingen worden administratief verwerkt zoals vermeld in grondslag 8.

### **(13) Immateriële activa**

#### **(13a) 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.

#### **(13b) Overige immateriële activa**

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

#### **(13c) 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

### (13d) 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.

### (14) Overige beleggingen

Overige beleggingen zijn gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode vermindert met bijzondere waardeverminderversliezen.

### (15) Voorraden

#### (15a) Strategische grondposities

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

#### (15b) Woningen in voorbereiding en in aanbouw

##### Verkocht

Woningbouwprojecten waarbij de koper slechts beperkte invloed heeft op de belangrijkste elementen van het ontwerp van het actief, worden verantwoord onder voorraden. De contracten met de kopers betreffen koop-/aannemingsovereenkomsten die zo zijn vormgegeven dat de grond eerst aan de koper wordt verkocht en dat vervolgens de woning wordt gebouwd. Door natrekking wordt alles dat op de grond wordt gebouwd eigendom van de koper; daarnaast staat de koopprijs vooraf vast, waardoor het economisch risico van waardeinstijging/-daling bij de koper ligt. Hierdoor vindt de overdracht van risico's en voordelen doorlopend gedurende de voortgang van het project plaats. De omzet en het resultaat van verkochte woningen in aanbouw worden daarom -in

overeenstemming met IFRIC 15- naar rato van de voortgang verantwoord waarbij de waardering geschiedt op een vergelijkbare wijze als onderhanden werken (grondslag 16). De voortgang wordt bepaald op basis van de voortgang van de facturering aangezien deze gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen.

##### Onverkocht

De onverkochte woningen in voorbereiding en aanbouw worden gewaardeerd tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsuitoefening, vermindert met geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten. Ontwikkel- en bouwrechten worden eveneens onder de woningen in voorbereiding en in aanbouw gepresenteerd.

#### (15c) Overige voorraden

Onder de overige voorraden zijn begrepen: gronden en panden ter verkoop, grond- en hulpstoffen, voorraden in bewerking en gereed product.

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsuitoefening, vermindert met geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten. De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo) en 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.

Ook gronden en panden ter verkoop worden verantwoord onder de voorraden. Dit zijn gronden en 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), vermindert met eventuele afwaarderingen in verband met een lagere netto-opbrengstwaarde als gevolg van onverkoopbaarheids- en onverhuurbaarheidsrisico's.

#### (16) Onderhanden werken

Onderhanden werken betreffen projecten in opdracht van derden. Deze worden opgenomen tegen kostprijs plus tot dan toe opgenomen winst (zie ook grondslag 8), naar rato van de voortgang van het project, vermindert met

verwachte verliezen 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. De kostprijs omvat alle kosten die rechtstreeks verband houden met de projecten.

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 het waarschijnlijk is dat deze tot opbrengsten zullen leiden en betrouwbaar kunnen worden bepaald.

Rente- en ontwikkelingskosten voor onderhanden werken worden alleen geactiveerd indien het actief in vervaardiging is. Indien gedurende een langere termijn geen vervaardigingsactiviteiten plaatsvinden, worden rente- en ontwikkelingskosten niet langer geactiveerd.

De voorbereidingskosten en de ontwerp- en ontwikkelingskosten van grote projecten worden als onderhanden werk geactiveerd indien aan de volgende eisen is voldaan:

- de kosten kunnen afzonderlijk worden geïdentificeerd;
- de kosten kunnen op een betrouwbare wijze worden gewaardeerd;
- het is waarschijnlijk dat het project wordt verkregen, en
- geen sprake meer is van concurrentie bij de gunning van het project.

Voldoen gemaakte kosten niet aan alle bovenstaande eisen dan worden ze ten laste van het resultaat gebracht in de periode waarin ze zijn gemaakt. Indien deze kosten als last worden genomen in de periode waarin ze zijn ontstaan, worden deze kosten niet alsnog geactiveerd als het project wordt verkregen.

De geactiveerde winst op onderhanden werken is gebaseerd op het verwachte eindresultaat, rekening houdend met het voortgangpercentage. Het voortgangpercentage bestaat uit de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale verwachte kosten, te bezien per project afzonderlijk.

## (17) Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingverliezen vanwege risico op oninbaarheid.

## (18) Liquide middelen

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

## (19) Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) waarvan de boekwaarde zeer waarschijnlijk binnen 1 jaar naar verwachting hoofdzakelijk via een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop of distributie aangehouden', na vaststelling dat aan de voorwaarden is voldaan. Direct voorafgaand aan deze classificatie worden de activa (of de componenten van een groep activa die wordt afgestoten) opnieuw gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor de financiële verslaggeving van de Groep. Hierna worden de activa (of een groep af te stoten activa) over het algemeen gewaardeerd op basis van de boekwaarde, of, indien deze lager is, de reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen en personeelsgerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van de Groep gewaardeerd worden. Bijzondere waardeverminderingverliezen 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 waardeverminderingverlies 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 activa van de Groep, uitgezonderd onderhanden werken (zie grondslag 16), voorraden (zie grondslag 15) en uitgestelde belastingvorderingen (zie grondslag 11), 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 waardeverminderingverlies wordt opgenomen wanneer de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingverliezen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

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

### (20a) Berekening van de realiseerbare waarde

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

### (20b) Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

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

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingverliezen teruggenomen.

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

Een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies 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 leningen

### (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.

## (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 actuaaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Deze methode houdt rekening met toekomstige salarisstijgingen als gevolg van de carrièrekansen van werknemers en algemene loonontwikkelingen inclusief inflatiecorrectie.

Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd of wanneer een regeling wordt

ingeperkt, wordt de daaruit voortvloeiende wijziging in aanspraken met betrekking tot de verstreken diensttijd of de winst of verlies op die inperking direct verwerkt in het resultaat.

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

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

### (23c) Langetermijnpersoneelsbeloningen

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

### (23d) Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen worden opgenomen als een last als de Groep zich op basis van een gedetailleerd, formeel plan aantoonbaar heeft verbonden tot de beëindiging van het dienstverband van een werknemer of een groep werknemers vóór de gebruikelijke pensioendatum, zonder realistische mogelijkheid tot intrekking van dat plan.

## (24) Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden, en waarbij het waarschijnlijk is dat afwikkeling leidt tot een uitstroom van middelen. De voorzieningen worden bepaald door de verwachte kasstromen contant te

maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele 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 voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte kosten voor de beëindiging van het contract of, indien dit lager is, tegen de contante waarde van de verwachte nettokosten van de voortzetting van het contract. Voorafgaand aan de instelling van een voorziening neemt de Groep op eventuele activa die betrekking hebben op het contract een eventueel bijzonder waardeverminderverslies.

#### **(25) Handelsschulden en overige te betalen posten**

Handelsschulden en overige te betalen posten worden tegen geamortiseerde kostprijs opgenomen.

#### **(26) 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.

#### **(27) Gesegmenteerde informatie**

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





# 6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

## 6.1 Gesegmenteerde informatie

De Groep kent de volgende operationele segmenten: Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit en Infra overeenkomstig de aansturing door de raad van bestuur. De segmenten Woningbouw en Utiliteit zullen in de loop van 2018 onder één aansturing worden gebracht en worden geïntegreerd in een nieuw segment Bouw&Techniek. De activiteiten in Duitsland en België die per eind 2016 als activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop op de balans waren opgenomen, zijn in 2017 verkocht en in de winst-en-verliesrekening als beëindigde bedrijfsactiviteiten opgenomen. De verkorte winst-en-verliesrekening van deze activiteiten zijn in een afzonderlijk segment weergegeven. De segmenten worden primair op basis van operationeel resultaat aangestuurd. Overeenkomstig IFRS 8 omvatten de gesegmenteerde resultaten die posten die rechtstreeks, dan wel op redelijke basis, aan het segment kunnen worden toegerekend.

### Verkorte winst-en-verliesrekening naar bedrijfssegment

2017 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woning- bouw			Eliminatie	Bouw & Techniek	Beëindigde bedrijfs- activiteiten			Totaal
		Utiliteit					Infra	Overig	Eliminatie	
<b>Opbrengsten</b>										
Derden	391.004	102.735	235.625		338.360	669.366	3.484	85.060		1.487.274
Intercompany	-	194.488	4.780	-416	198.852	10.405	750	0	-210.007	0
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>391.004</b>	<b>297.223</b>	<b>240.405</b>	<b>-416</b>	<b>537.212</b>	<b>679.771</b>	<b>4.234</b>	<b>85.060</b>	<b>-210.007</b>	<b>1.487.274</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>10.542</b>	<b>5.022</b>	<b>-9.151</b>		<b>-4.129</b>	<b>25.238</b>	<b>-17.321</b>	<b>30.994</b>	<b>-</b>	<b>45.324</b>
Financiële baten										2.236
Financiële lasten										-10.968
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	1.848	0	-1.515		-1.515	-15.745	742	0	-	-14.670
<b>Resultaat vóór belastingen</b>										<b>21.922</b>
Winstbelastingen										-2.380
<b>Resultaat na belastingen</b>										<b>19.542</b>

2016 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woning- bouw			Eliminatie	Bouw & Techniek	Beëindigde bedrijfs- activiteiten			Totaal
		Utiliteit					Infra	Overig	Eliminatie	
<b>Opbrengsten</b>										
Derden	331.951	132.215	293.105		425.320	608.725	3.684	514.111		1.883.791
Intercompany	-	164.112	21.941	-1.085	184.968	11.885	0		-196.853	0
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>331.951</b>	<b>296.327</b>	<b>315.046</b>	<b>-1.085</b>	<b>610.288</b>	<b>620.610</b>	<b>3.684</b>	<b>514.111</b>	<b>-196.853</b>	<b>1.883.791</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>-7.574</b>	<b>4.001</b>	<b>-6.894</b>	<b>-</b>	<b>-2.893</b>	<b>-81.897</b>	<b>-12.093</b>	<b>10.470</b>	<b>-</b>	<b>-93.987</b>
Financiële baten										4.822
Financiële lasten										-12.597
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	1.671	0	-9.266	-	-9.266	2.854	79	2.622	-	-2.040
<b>Resultaat vóór belastingen</b>										<b>-103.802</b>
Winstbelastingen										-6.692
<b>Resultaat na belastingen</b>										<b>-110.494</b>

x € 1.000

## Verkorte balans en balansspecificatie naar bedrijfssegment

2017 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woning- bouw		Bouw & Techniek	Beëindigde bedrijfs- activiteiten			Eliminatie	Totaal
		Utiliteit	Infra	Overig					
Activa	304.141	103.851	136.624	240.475	291.496	311.091	-	-409.341	737.862
Niet-gealloceerd									32.941
<b>Totaal activa</b>	<b>304.141</b>	<b>103.851</b>	<b>136.624</b>	<b>240.475</b>	<b>291.496</b>	<b>311.091</b>	<b>-</b>	<b>-409.341</b>	<b>770.803</b>
Verplichtingen	267.299	98.704	133.919	232.623	258.965	161.449	-	-409.341	510.995
Niet-gealloceerd									97.631
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>267.299</b>	<b>98.704</b>	<b>133.919</b>	<b>232.623</b>	<b>258.965</b>	<b>161.449</b>	<b>-</b>	<b>-409.341</b>	<b>608.626</b>
<b>Eigen vermogen</b>									<b>162.177</b>
<b>Totaal passiva</b>									<b>770.803</b>
<i>Materiële vaste activa</i>									
Afschrijvingen	38	46	-	46	3.747	7.005	923	-	11.759
Investerings	241	-	-	-	1.635	2.069	-	-	3.945
<i>Immateriële activa</i>									
Amortisatie	-	-	1.021	1.021	891	-	8	-	1.920
<i>Joint ventures en geassocieerde deelnemingen</i>									
Boekwaarde	57.662	-	2.720	2.720	4.207	1.768		-	66.357

x € 1.000

2016 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woning- bouw			Bouw & Techniek		Beëindigde bedrijfs- activiteiten			Totaal
		Utiliteit	Infra	Overig	Eliminatie					
Activa	327.952	94.747	153.322	248.069	211.557	403.884	282.586	-448.320	1.025.728	
Niet-gealloceerd									30.440	
<b>Totaal activa</b>	<b>327.952</b>	<b>94.747</b>	<b>153.322</b>	<b>248.069</b>	<b>211.557</b>	<b>403.884</b>	<b>282.586</b>	<b>-448.320</b>	<b>1.056.168</b>	
Verplichtingen	303.950	93.955	149.626	243.581	250.838	206.690	214.648	-519.154	700.553	
Niet-gealloceerd									213.717	
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>303.950</b>	<b>93.955</b>	<b>149.626</b>	<b>243.581</b>	<b>250.838</b>	<b>206.690</b>	<b>214.648</b>	<b>-519.154</b>	<b>914.270</b>	
<b>Eigen vermogen</b>									<b>141.898</b>	
<b>Totaal passiva</b>									<b>1.056.168</b>	
<b>Materiële vaste activa</b>										
Afschrijvingen	38	134	-	134	4.467	6.703	5.588	-	16.930	
Investerings	-	60	-	60	1.751	5.795	7.380	-	14.986	
<b>Immateriële activa</b>										
Amortisatie	-	-	1.021	1.021	569	-	-	32	1.622	
<b>Joint ventures en geassocieerde deelnemingen</b>										
Boekwaarde	57.150	-	734	734	5.714	2.198	-	-	65.796	

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 externe opbrengsten per land zijn als volgt:

	2017	2016
Nederland	1.402.214	1.369.680
België	50.008	230.467
Duitsland	35.052	283.644
<b>Totaal</b>	<b>1.487.274</b>	<b>1.883.791</b>

De vaste activa per land (vóór activa aangehouden voor verkoop) zijn als volgt:

	2017	2016
Nederland	281.815	290.464
België	123	18.191
Duitsland	271	59.337
<b>Totaal</b>	<b>282.209</b>	<b>367.992</b>

x € 1.000

**Onderliggend operationeel resultaat per bedrijfssegment**

2017 In € mln.	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Bouw & Techniek	Beëindigde bedrijfs- activiteiten			Totaal
					Infra	Overig		
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>19,9</b>	<b>5,3</b>	<b>-6,0</b>	<b>-0,7</b>	<b>15,9</b>	<b>-5,2</b>	<b>0,9</b>	<b>30,8</b>
EBITDA joint ventures	-3,1		0,9	0,9	16,4	-0,2		14,0
Afwaarderingen vastgoed	-6,2							-6,2
Reorganisatiekosten		-0,2	-3,0	-3,2	-2,8	-2,0		-8,0
Grondsanereringen						-3,0		-3,0
Boekresultaat verkoop deelnemingen					0,4		31,0	31,4
Totaal bijzondere posten	-9,3	-0,2	-2,1	-2,3	14,0	-5,2	31,0	28,2
<b>EBITDA</b>	<b>10,6</b>	<b>5,1</b>	<b>-8,1</b>	<b>-3,0</b>	<b>29,9</b>	<b>-10,4</b>	<b>31,9</b>	<b>59,0</b>
Afschrijvingen en amortisaties	-0,1	-0,1	-1,0	-1,1	-4,7	-6,9	-0,9	-13,7
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>10,5</b>	<b>5,0</b>	<b>-9,1</b>	<b>-4,1</b>	<b>25,2</b>	<b>-17,3</b>	<b>31,0</b>	<b>45,3</b>

2016 In € mln.	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Bouw & Techniek	Beëindigde bedrijfs- activiteiten			Totaal
					Infra	Overig		
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>14,7</b>	<b>4,1</b>	<b>-14,1</b>	<b>-10,0</b>	<b>-72,8</b>	<b>-5,2</b>	<b>26,4</b>	<b>-46,9</b>
EBITDA joint ventures	-3,4		9,0	9,0	-1,7	0,2	-3,8	0,3
Afwaarderingen vastgoed	-18,8			0,0				-18,8
Reorganisatiekosten			-0,8	-0,8	-2,3	-0,4	-0,4	-3,9
Boekresultaat verkoop deelnemingen				0,0			-6,1	-6,1
Totaal bijzondere posten	-22,2	0,0	8,2	8,2	-4,0	-0,2	-10,3	-28,5
<b>EBITDA</b>	<b>-7,5</b>	<b>4,1</b>	<b>-5,9</b>	<b>-1,8</b>	<b>-76,8</b>	<b>-5,4</b>	<b>16,1</b>	<b>-75,4</b>
Afschrijvingen en amortisaties	-0,1	-0,1	-1,0	-1,1	-5,1	-6,7	-5,6	-18,6
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>-7,6</b>	<b>4,0</b>	<b>-6,9</b>	<b>-2,9</b>	<b>-81,9</b>	<b>-12,1</b>	<b>10,5</b>	<b>-94,0</b>

Met de onderliggende EBITDA doelt de Groep op het resultaat voor belastingen, rente, afschrijvingen en amortisaties (is gelijk aan het operationeel resultaat vóór afschrijvingen), gecorrigeerd voor EBITDA joint ventures, afwaarderingen vastgoed, reorganisatiekosten, boekresultaten op de verkoop van entiteiten, bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige indien van toepassing in bovenstaande tabel benoemde niet operationele resultaten die door de Groep als bijzonder worden aangemerkt. De post grondsanereringen in 2017 heeft betrekking op vanwege herstructurering verkochte bedrijventerreinen. De onderliggende EBITDA vormt tevens de basis van de berekening van de convenanten aan de bankgroep.



x € 1.000

## 6.2 Beëindigde activiteiten

Op 17 januari 2017 heeft Heijmans haar dochter Franki verkocht aan PORR Deutschland GmbH. De overnamesom ad € 14 miljoen is op 16 januari 2017 in contanten voldaan. In 2016 heeft Franki een resultaat na belastingen van circa € 0,4 miljoen (voor afwaarderingen goodwill en materiële vaste activa) gerealiseerd. Het boekverlies ad € 6,1 miljoen dat samenhangt met deze verkoop is in 2016 verantwoord. Het boekverlies is voor € 2,0 miljoen als bijzondere waardevermindering op de immateriële activa in mindering gebracht en voor € 4,1 miljoen als bijzondere waardevermindering op de materiële activa. Het bedrag aan meeverkochte liquide middelen bedroeg nihil.

Op 25 april 2017 heeft Heijmans alle aandelen in haar Belgische bedrijven Heijmans Bouw, Heijmans Infra, Van den Berg en Heijmans (B) NV verkocht aan BESIX. De netto opbrengst in contanten (verkoopprijs ad € 95 miljoen minus meeverkochte liquide middelen ad € 55 miljoen) voor Heijmans bedraagt € 40 miljoen. De gerealiseerde boekwinst die samenhangt met deze verkoop bedraagt € 14 miljoen. Tot aan moment van verkoop hebben deze Belgische entiteiten een resultaat na belastingen van circa € 0,5 miljoen gerealiseerd.

Op 21 april 2017 heeft Heijmans alle aandelen in Heijmans Oevermann GmbH aan PORR Deutschland GmbH verkocht. De netto opbrengst in contanten (verkoopprijs ad € 58 miljoen minus meeverkochte liquide middelen ad € 15 miljoen) voor Heijmans bedraagt circa € 43 miljoen. De gerealiseerde boekwinst die samenhangt met deze verkoop bedraagt € 17 miljoen. Tot aan moment van verkoop heeft Oevermann in 2017 een resultaat na belastingen van circa € 2,5 miljoen negatief gerealiseerd.

In de winst-en-verliesrekening zijn bovenstaande boekresultaten onder de "Beëindigde activiteiten" verantwoord.

In de balans per ultimo 2016 zijn deze entiteiten als activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop opgenomen.

De kasstromen van de beëindigde bedrijfsactiviteiten bedroegen (2017: tot moment van verkoop):

in € mln.	2017	2016
<b>Kasstromen beëindigde activiteiten</b>		
Kasstroom uit operationele activiteiten	-44	-1
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	11	-7
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-24	-1
	<b>-57</b>	<b>-9</b>

Voorafgaand aan de verkoop van de Belgische bedrijven hebben een aantal intercompany betalingen plaatsgevonden die zijn verwerkt in de kasstroom uit investeringsactiviteiten en financieringsactiviteiten.

x € 1.000

### 6.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten voortgezette activiteiten	2017	2016
Boekwinst verkoop vaste activa	572	138
Diversen	1.934	583
	<b>2.506</b>	<b>721</b>

De boekwinst op de verkoop van vaste activa heeft betrekking op de verkoop van machines en materieel.

### 6.4 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling

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

Personeelskosten	2017	2016
Lonen en salarissen	-266.773	-272.204
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen	-41.110	-42.046
Toegezegde bijdrageregelingen	-29.313	-29.840
Toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	-568	-554
	<b>-337.764</b>	<b>-344.644</b>

In de winst-en-verliesrekening is begrepen een bedrag van circa € 8 miljoen (2016: € 4 miljoen) waarvan € 7 miljoen (2016: € 4 miljoen) betrekking heeft op getroffen reorganisatievoorzieningen en € 1 miljoen (2016: € 0 miljoen) op onder meer leegloop- en onderbezettingkosten die worden geacht een directe relatie met de reorganisatie te hebben.

Het aantal medewerkers eind 2017 bedraagt in Nederland 4.554 (2016: 4.716).

x € 1.000

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

Afschrijvingen	2017	2016
Afschrijvingen materiële vaste activa	-10.836	-11.342
Amortisatie immateriële activa	-1.912	-1.590
	<b>-12.748</b>	<b>-12.932</b>

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

De amortisatie immateriële activa is verantwoord onder overige bedrijfskosten.

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

Kosten voor onderzoek en ontwikkeling	2017	2016
	<b>-2.841</b>	<b>-2.675</b>

In projecten worden eveneens onderzoeks- en ontwikkelactiviteiten verricht en zijn in de kostprijs verkopen verantwoord.

Deze kosten zijn niet in bovenstaande bedragen opgenomen.

## 6.5 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten van de voortgezette activiteiten zijn als volgt samengesteld:

Overige bedrijfskosten voortgezette activiteiten	2017	2016
Amortisatie immateriële activa	-1.912	-1.590
	<b>-1.912</b>	<b>-1.590</b>

De amortisatie immateriële activa betreft de amortisatie op onder meer het klantenbestand en concessies voor zandafgravingen.

x € 1.000

## 6.6 Financiële baten en lasten

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

Financiële baten en lasten	2017	2016
Rentebaten	1.702	2.482
<b>Financiële baten</b>	<b>1.702</b>	<b>2.482</b>
Rentelasten	-13.399	-13.097
Terugneming bijzondere afwaardering lening	1.100	0
Geactiveerde financieringskosten	1.496	1.820
<b>Financiële lasten</b>	<b>-10.803</b>	<b>-11.277</b>
	<b>-9.101</b>	<b>-8.795</b>

De cumulatieve financiële last in 2017 bedraagt € 9,1 miljoen, € 0,3 miljoen hoger dan 2016: € 8,8 miljoen.

Voor zover de grondposities in vervaardiging zijn, worden rente- en ontwikkelingskosten geactiveerd. Het toegepaste rentepercentage voor de bepaling van de te activeren financieringskosten bedraagt 4,20% in 2017 (2016: 4,20%).

In de financiële lasten in 2017 is de terugneming van een eerder verantwoorde bijzondere afwaardering van een uitstaande lening op een eerder verkochte deelneming opgenomen.

Het gemiddelde rentepercentage was in 2017 hoger dan in 2016 primair als gevolg van de verhoogde rentemarge op de syndicaatslening die bij de herfinanciering begin 2017 is overeengekomen. Dit effect is gecompenseerd doordat het gemiddelde schuldgebruik is afgenomen, hoofdzakelijk als gevolg van de desinvestering van de buitenlandse bedrijven. Voor een overzicht van de rentepercentages wordt verwezen naar toelichting 6.20.



x € 1.000

## 6.7 Winstbelastingen

Verantwoord in de winst-en-verliesrekening	2017	2016
<b>Acute belastinglasten/-baten</b>		
Lopend boekjaar	-225	-4.640
Voorgaande boekjaren	-2.155	250
Bedrag van het voordeel van eerder niet-opgenomen verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen aangewend om acute belastinglasten te reduceren	-	-261
	<b>-2.380</b>	<b>-4.651</b>
<b>Uitgestelde belastinglasten/-baten</b>		
In verband met tijdelijke verschillen en verlieswaardering lopend boekjaar	-1.590	24.294
In verband met de afschrijving van een uitgestelde belastingvordering (last) of in verband met de terugboeking van een afschrijving (bate)	1.590	-26.755
In relatie tot correcties voorgaande jaren	0	420
	<b>0</b>	<b>-2.041</b>
<b>Totale belastinglasten/-baten in de winst-en-verliesrekening</b>	<b>-2.380</b>	<b>-6.692</b>

In 2017 bedraagt de belastinglast toe te rekenen aan de voortgezette activiteiten € 0 miljoen (2016: last van € 0,3 miljoen).

x € 1.000

Analyse van de effectieve belastingdruk	2017		2016	
	%	€	%	€
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>21.922</b>		<b>-103.802</b>
Op basis van het lokale tarief	25,0%	-5.481	25,0%	25.950
Effect van buitenlandse tarieven	0,5%	-113	-1,3%	-1.320
Niet-afrekbare bedragen	9,0%	-1.970	-1,6%	-1.629
Fiscaal vrijgesteld resultaat deelnemingen	14,5%	-3.185	-2,6%	-2.746
Fiscaal vrijgestelde opbrengsten verkoop deelnemingen	-39,8%	8.727	0,0%	0
Niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar en andere uitgestelde belastingvorderingen en de terugnemingen hiervan	0,0%	0	-25,8%	-26.755
Effect van het gebruik van niet gewaarde compensabele verliezen	-7,2%	1.590	0,2%	250
Effect correcties van schattingen voorgaande boekjaren	8,9%	-1.948	-0,4%	-442
<b>Totale belastingdruk</b>	<b>10,9%</b>	<b>-2.380</b>	<b>-6,4%</b>	<b>-6.692</b>

De effectieve belastingdruk over 2017 bedraagt 10,9% (2016: -6,4%).

De belangrijkste verschillen tussen de commerciële en het lokale Nederlandse tarief betreffen de niet-afrekbare rentelasten ten aanzien van de cumulatief preferente financieringsaandelen B, de algemene kostenafrekbepalingen in de verschillende jurisdicties, de vrijgestelde deelnemingsresultaten, de vrijgestelde verkoopresultaten en niet afrekbare verkoopkosten in verband met de verkoop van buitenlandse activiteiten en het niet waarderen of terugnemen van in Nederland geleden verliezen.

x € 1.000

**6.8 Winstbelastingvorderingen en -schulden**

Geografisch segment	31 december 2017		31 december 2016	
	Vorderingen	Schulden	Vorderingen	Schulden
Nederland	38	109	38	65
België	-	-	-	-
Duitsland	-	-	-	-
	<b>38</b>	<b>109</b>	<b>38</b>	<b>65</b>

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

x € 1.000

**6.9 Materiële vaste activa**

Kostprijs	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2016</b>	<b>84.969</b>	<b>148.335</b>	<b>67.695</b>	<b>4.898</b>	<b>305.897</b>
Investerings	654	4.851	5.111	4.370	14.986
Desinvesteringen	-10.723	-14.723	-12.956	0	-38.402
Naar activa aangehouden voor verkoop	-19.145	-64.430	-10.558	-3.396	-97.529
Reclassificaties	0	2.051	2.142	-4.193	0
<b>Stand per 31 december 2016</b>	<b>55.755</b>	<b>76.084</b>	<b>51.434</b>	<b>1.679</b>	<b>184.952</b>
<b>Stand per 1 januari 2017</b>	<b>55.755</b>	<b>76.084</b>	<b>51.434</b>	<b>1.679</b>	<b>184.952</b>
Investerings	373	1.434	1.219	919	3.945
Desinvesteringen	-441	-4.724	-11.361	0	-16.526
Reclassificaties	135	994	631	-1.760	0
<b>Stand per 31 december 2017</b>	<b>55.822</b>	<b>73.788</b>	<b>41.923</b>	<b>838</b>	<b>172.371</b>



x € 1.000

Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderv verliezen	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2016</b>	<b>53.004</b>	<b>112.117</b>	<b>50.848</b>	<b>-</b>	<b>215.969</b>
Afschrijvingen	2.930	8.588	5.412	-	16.930
Desinvesteringen	-9.388	-9.988	-12.475	-	-31.851
Bijzondere waardevermindering activa aangehouden voor verkoop	-	4.065	-	-	4.065
Naar activa aangehouden voor verkoop	-10.586	-55.154	-8.928	-	-74.668
<b>Stand per 31 december 2016</b>	<b>35.960</b>	<b>59.628</b>	<b>34.857</b>	<b>0</b>	<b>130.445</b>
<b>Stand per 1 januari 2017</b>	<b>35.960</b>	<b>59.628</b>	<b>34.857</b>	<b>-</b>	<b>130.445</b>
Afschrijvingen	2.231	3.438	5.167	-	10.836
Desinvesteringen	-296	-4.208	-10.981	-	-15.485
<b>Stand per 31 december 2017</b>	<b>37.895</b>	<b>58.858</b>	<b>29.043</b>	<b>0</b>	<b>125.796</b>
<b>Boekwaarde</b>					
Per 1 januari 2016	31.965	36.218	16.847	4.898	89.928
Per 31 december 2016	19.795	16.456	16.577	1.679	54.507
Per 1 januari 2017	19.795	16.456	16.577	1.679	54.507
<b>Per 31 december 2017</b>	<b>17.927</b>	<b>14.930</b>	<b>12.880</b>	<b>838</b>	<b>46.575</b>

Op balansdatum bestaat een contractuele verplichting voor de aanschaf van materiële vaste activa ter grootte van € 0,5 miljoen.

Met ingang van 2015 zijn vastgoedbeleggingen (vastgoed dat wordt aangehouden om huuropbrengsten en/of een waardestijging te realiseren) gezien het geringe belang opgenomen onder de "Andere vaste bedrijfsmiddelen" en niet meer als afzonderlijke post in de balans. De boekwaardes van de vastgoedbeleggingen bedragen eind 2017 € 2,0 miljoen (2016: € 1,9 miljoen).

x € 1.000

## 6.10 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan uit goodwill en overige immateriële activa.

Kostprijs	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2016</b>	<b>183.576</b>	<b>48.359</b>	<b>231.935</b>
Naar activa aangehouden voor verkoop	-26.970	-500	-27.470
Stand per 31 december 2016	156.606	47.859	204.465
Stand per 1 januari 2017	156.606	47.859	204.465
<b>Stand per 31 december 2017</b>	<b>156.606</b>	<b>47.859</b>	<b>204.465</b>

Bijzondere waardevermindingsverliezen en amortisatie	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2016</b>	<b>86.552</b>	<b>32.970</b>	<b>119.522</b>
Amortisatie	-	1.622	1.622
Bijzondere waardevermindering activa aangehouden voor verkoop	2.029	0	2.029
Naar activa aangehouden voor verkoop	-	-327	-327
Stand per 31 december 2016	88.581	34.265	122.846
Stand per 1 januari 2017	88.581	34.265	122.846
Amortisatie	-	1.912	1.912
<b>Stand per 31 december 2017</b>	<b>88.581</b>	<b>36.177</b>	<b>124.758</b>

Boekwaarde	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
Per 1 januari 2016	97.024	15.389	112.413
Per 31 december 2016	68.025	13.594	81.619
Per 1 januari 2017	68.025	13.594	81.619
<b>Per 31 december 2017</b>	<b>68.025</b>	<b>11.682</b>	<b>79.707</b>

x € 1.000

De samenstelling van de boekwaarde van de goodwill en de overige immateriële activa ultimo 2017 is als volgt:

Acquisitie	2017		2016	
	Goodwill	Overig immaterieel actief	Goodwill	Overig immaterieel actief
IBC (NL-2001)	21.207	-	21.207	-
Burgers Ergon (NL-2007)	31.107	9.234	31.107	10.255
Overig	15.711	2.448	15.711	3.339
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>68.025</b>	<b>11.682</b>	<b>68.025</b>	<b>13.594</b>

De post Overig heeft met name betrekking op de kasstroomgenererende eenheid Infra (€ 15 miljoen).

Voor een nadere toelichting op de bijzondere waardevermindering activa aangehouden voor verkoop in 2016 zie toelichting 6.2.

De resterende afschrijvingstermijn van het immateriële actief van de acquisitie Burgers Ergon is 9 jaar.

De overige immateriële activa van de overige acquisities betreffen met name concessies voor zandafgravingen. De amortisatie van de overige immateriële activa worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder de post 'Overige bedrijfskosten'.

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

Uitgangspunt voor de impairmenttests is de bedrijfswaarde berekend volgens de Discounted Cash Flow-methode. De pre-tax WACC (weighted average cost of capital) die hierbij is gehanteerd beweegt rond de 12% evenals voorgaand jaar. Dit correspondeert met een disconteringsvoet na belastingen van 9,5% (2016: 9,7%).

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 1,5% (2016: 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.

x € 1.000

De verwachte kasstromen zijn contant gemaakt met een pre-tax WACC die beweegt rond de 12%. Indien de pre-tax WACC 1%-punt hoger wordt gesteld, zou dit niet tot een bijzondere waardevermindering leiden. Kasstromen na 5 jaar worden geëxtrapoleerd met groeipercentages van maximaal 1,5%; indien dit groeipercentage 1%-punt lager zou zijn, zou dit niet tot een bijzondere waardevermindering leiden.

Voor de kasstroomgenererende eenheid Utiliteit -waaraan de goodwill en overige immateriële activa van Burgers Ergon en het grootste deel van de goodwill IBC is gealloceerd, in totaal € 60 miljoen (2016: € 61 miljoen)- geldt een gevoeligheid voor veranderingen in de veronderstellingen waardoor de realiseerbare waarde eventueel lager kan worden dan de boekwaarde ad € 58 miljoen (2016: € 45 miljoen). Volgens de impairmenttest is de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Utiliteit thans ongeveer € 20 miljoen (2016: € 50 miljoen) hoger dan de boekwaarde. Belangrijk uitgangspunt betreft de ontwikkeling van omzetgroei en de EBIT (resultaat voor belastingen en rente)-marge. De omzet wordt in de test verondersteld in de komende jaren te stijgen naar een niveau van circa € 430 miljoen in 2020 (in 2017 is € 241 miljoen gerealiseerd) vanuit onder meer utilitaire woningbouw. Belangrijke veronderstelling is dat de EBIT-marge naar 1,9% (2016: 4,0%) van de omzet groeit. Indien de EBIT-marge slechts 1,2% (2016: 2,0%) zou zijn, zou de realiseerbare waarde gelijk zijn aan de boekwaarde.

## 6.11 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

	2017	2016
Joint ventures	62.048	61.595
Geassocieerde deelnemingen	4.309	4.201
	<b>66.357</b>	<b>65.796</b>

### Joint ventures

Met 3i Investments plc. (voorheen: Barclays Infrastructure Funds Management) is Heijmans in juni 2013 een samenwerking aangegaan in de joint venture Heijmans Capital B.V. voor de financiering van DBFMO (design, build, finance, maintain, operate) projecten. De samenwerking is gericht op het delen van risicodragend vermogen en kennis die benodigd is bij DBFMO projecten, al vanaf de tenderfase. Bij oprichting van de joint venture is het project Nationaal Militair Museum in Soesterberg ingebracht. In 2014 heeft Heijmans Capital een participatie in de financiering van de projecten A9-Gaasperdammerweg, RIVM-Utrecht Science Park/De Uithof en A12-Veenendaal-Ede-Grijsoord genomen. In 2016 zijn hier participaties in de financiering van de projecten A27/ A1 en Hart van Zuid bijgekomen. 3i Investments plc. participeert voor 80% en Heijmans voor 20% (2016: 20%) in Heijmans Capital B.V.

Onderstaande gegevens zijn afkomstig uit de jaarrekening van Heijmans Capital die is opgesteld in overeenstemming met de grondslagen van de Groep. Tevens is opgenomen de aansluiting met het eigen vermogen van het door de Groep gehouden belang.



x € 1.000

	2017		2016	
Opbrengsten	6.946		27.030	
Operationeel resultaat	-474		-1.799	
Financiële baten	6.806		6.832	
Financiële lasten	-5.104		-5.054	
Resultaat joint ventures	2.389		842	
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>3.617</b>		<b>821</b>
Winstbelastingen		-356		51
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>3.261</b>		<b>872</b>
Niet-gerealiseerde veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen		1.763		-2.841
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>5.024</b>		<b>-1.969</b>
<b>Aandeel in het resultaat na belasting 20%</b>		<b>652</b>		<b>174</b>
<b>Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten 20%</b>		<b>353</b>		<b>-568</b>
<b>Vaste activa</b>		<b>107.912</b>		<b>110.664</b>
Liquide middelen	11.600		6.815	
Overige vlottende activa	27.537		32.036	
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>39.137</b>		<b>38.851</b>
Langlopende financiële verplichtingen	124.816		128.162	
Overige langlopende verplichtingen	1.400		105	
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>126.216</b>		<b>128.267</b>
Kortlopende financiële verplichtingen	4.232		4.885	
Overige kortlopende verplichtingen	8.890		12.639	
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>13.122</b>		<b>17.524</b>
<b>Saldo</b>		<b>7.711</b>		<b>3.724</b>
<b>Aandeel in eigen vermogen 20%</b>		<b>1.542</b>		<b>745</b>

In 2017 heeft Heijmans Capital € 198 duizend dividend beschikbaar gesteld aan de Groep (2016: nihil). Van dit bedrag is in 2017 € 28 duizend ontvangen, de resterende € 170 duizend wordt in 2018 uitbetaald.

x € 1.000

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

	2017	2016
Aandeel in het vermogen van Heijmans Capital	1.542	745
Aandeel in het vermogen van Vastgoed joint ventures	57.662	57.150
Aandeel in het vermogen van overige joint ventures	-8.226	-6.300
	<b>50.978</b>	51.595
Negatieve deelnemingen in overige voorzieningen opgenomen	11.070	10.000
	<b>62.048</b>	61.595

Onderstaande bedragen betreffen het belang van de Groep in het resultaat in joint ventures met betrekking tot voortgezette activiteiten:

	2017	2016
Belang in nettoresultaat van Heijmans Capital	652	174
Belang in nettoresultaat van Vastgoed joint ventures	1.848	1.671
Belang in nettoresultaat van overige joint ventures	-17.857	-8.100
	<b>-15.357</b>	-6.255

De Vastgoed joint ventures waarin de Groep participeert hebben in 2017 een omzet gerealiseerd van € 24 miljoen (2016: € 42 miljoen). Deze joint ventures hebben in totaal € 99 miljoen (2016: € 107 miljoen) aan voorraden (hoofdzakelijk grondposities). Genoemde bedragen betreffen het Heijmans aandeel.

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

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

De Groep is voor € 4 miljoen (2016: € 2 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 6.25, 6.26 en 6.27 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:

	2017	2016
Aandeel in het vermogen van geassocieerde deelnemingen	4.309	4.201
Aandeel in het netto resultaat van geassocieerde deelnemingen	688	1.593
Aandeel in niet gerealiseerde resultaten geassocieerde deelnemingen	0	-218

x € 1.000

## 6.12 Overige beleggingen

	2017	2016
Langlopende vorderingen	29.507	33.361
Overige duurzame vorderingen en beleggingen	124	254
<b>Stand per 31 december</b>	<b>29.631</b>	<b>33.615</b>

De langlopende vorderingen betreffen met name verstrekte leningen aan vastgoed joint ventures. De looptijd hiervan bedraagt voor € 16 miljoen minder dan 1 jaar en voor € 14 miljoen 5 jaar of meer. De gewogen gemiddelde rentevoet bedraagt circa 3,5%. De vorderingen zijn inbaar en worden onder andere door onderpanden gedekt en door kasstromen uit projecten die door de betreffende joint ventures worden uitgevoerd.

## 6.13 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	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Materiële vaste activa	-	-	259	510	-259	-510
Immateriële activa	-	-	2.987	3.291	-2.987	-3.291
Personeelsbeloningen	-	-	3.206	2.473	-3.206	-2.473
Voorzieningen	33	90	-	-	33	90
Waarde van opgenomen verliesverrekening	35.629	35.521	-	-	35.629	35.521
<b>Belastingvorderingen en -verplichtingen</b>	<b>35.662</b>	<b>35.611</b>	<b>6.452</b>	<b>6.274</b>	<b>29.210</b>	<b>29.337</b>
Saldering van belastingvorderingen en -verplichtingen	-5.845	-5.665	-5.845	-5.665	-	-
<b>Saldo belastingvorderingen en -verplichtingen</b>	<b>29.817</b>	<b>29.946</b>	<b>607</b>	<b>609</b>	<b>29.210</b>	<b>29.337</b>

x € 1.000

Het verloop in 2017 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 1 januari 2017	Opgenomen in niet gerealiseerde resultaten		Saldo per 31 december 2017
		Opgenomen in belastinglast		
Materiële vaste activa	-510	251	-	-259
Immateriële activa	-3.291	304	-	-2.987
Personeelsbeloningen	-2.473	-606	-127	-3.206
Voorzieningen	90	-57	-	33
Waarde van opgenomen verliesverrekening	35.521	108	-	35.629
<b>Totaal</b>	<b>29.337</b>	<b>0</b>	<b>-127</b>	<b>29.210</b>

Het verloop in 2016 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 1 januari 2016	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in niet gerealiseerde resultaten	Naar activa/ verplichtingen aangehouden voor verkoop	Saldo per 31 december 2016
Materiële vaste activa	-1.071	105	-	456	-510
Immateriële activa	-7.968	-479	-	5.156	-3.291
Onderhanden werken	-888	1.019	-	-131	0
Personeelsbeloningen	-6.479	15	4.316	-325	-2.473
Voorzieningen	-817	323	-	584	90
Overige items	904	0	-	-904	0
Waarde van opgenomen verliesverrekening	40.756	-3.024	-	-2.211	35.521
<b>Totaal</b>	<b>24.437</b>	<b>-2.041</b>	<b>4.316</b>	<b>2.625</b>	<b>29.337</b>



x € 1.000

### Waardering van uitgestelde belastingvorderingen

Ultimo 2017 bedraagt de gewaardeerde verliescompensatie € 35,6 miljoen. Dit heeft betrekking op de verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid. De verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid is gesaldeerd met de uitgestelde belastingverplichtingen. Met betrekking tot de verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid geldt een voorwaartse verliesverrekeningstermijn van 9 jaar. Een uitgestelde belastingvordering wordt opgenomen voor zover het op basis van prognoses waarschijnlijk is dat er in de toekomst voldoende belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. De verliezen 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 2018 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. De voorwaartse verliesverrekeningstermijn van 9 jaar is langer dan de nu in de prognose gehanteerde periode tot en met 2022. Inherent aan de waardering van de uitgestelde belastingvorderingen is dat de verrekenbaarheid afhankelijk is van het realiseren van het businessplan 2018 en de meerjarenprognose, die de beste inschatting van de Groep is. Uitgaand van de geprognosticeerde resultaten voor de jaren 2018 tot en met 2022 en het huidige geldende belastingtarief van 25% zijn er voor deze jaren voldoende belastbare winsten beschikbaar voor de realisatie van de per 31 december 2017 gewaardeerde actiefpost.

### Waardering van uitgestelde belastingverplichtingen

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

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

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

### Niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen

Ultimo 2017 bedragen de totaal nog te verrekenen verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid € 261,3 miljoen (2016: € 266,3 miljoen). Deze hebben voor € 44,9 miljoen betrekking op 2012, voor € 69,6 miljoen betrekking op 2014, voor € 43,0 miljoen betrekking op 2015 en voor € 103,8 miljoen betrekking op 2016. Hiervan is € 119 miljoen niet gewaardeerd. Ultimo 2017 bedragen de overige niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen € 40,9 miljoen (2016: € 41,3 miljoen). Dit heeft betrekking op 1 Duitse en 2 Belgische dochtervennootschappen waar geen operationele activiteiten in plaatsvinden .

x € 1.000

## 6.14 Voorraden

	31 december 2017	31 december 2016
Strategische grondposities	150.043	146.974
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	27.040	58.156
Voorraad grond- en hulpstoffen	8.769	9.216
Voorraad gereed product	1.341	2.088
<b>Totaal</b>	<b>187.193</b>	<b>216.434</b>
Boekwaarde van de voorraden die zijn verpand als zekerheid	75.588	3.082
Voorraadwaarde die in de periode als last is geboekt	384.521	352.533
Voorraad gereed product gewaardeerd tegen netto realiseerbare waarde	1.313	3.066

### 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 6%, tenzij in een samenwerking bijvoorbeeld als gevolg van gunstige financieringsafspraken een ander percentage is afgesproken. Bij het bepalen van de disconteringsvoet wordt rekening gehouden met de verwachte vermogensstructuur, operationele risico's en Heijmans- of projectspecifieke omstandigheden.

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

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

x € 1.000

In 2017 is de netto realiseerbare waarde van strategische grondposities berekend en deze is vergeleken met de boekwaarde. Dit heeft geresulteerd in een afwaardering van € 5,2 miljoen en een afwaardering van € 1,0 miljoen inzake een joint venture (2016: 17,6 miljoen afwaarderingen en een afwaardering van € 1,2 miljoen inzake een joint venture). De waardedalingen zijn mede het gevolg van gewijzigde locatiespecifieke omstandigheden die de slagingskans van projecten, termijn van realisatie, verwachte marges en aantal opgeleverde woningen negatief hebben beïnvloed.

De post 'Strategische grondposities' heeft in beginsel een looptijd langer dan 12 maanden na balansdatum (grotendeels 5 tot 10 jaar). De post 'Woningen in voorbereiding en in aanbouw' heeft doorgaans een looptijd van 3 tot 5 jaar na balansdatum. De overige posten hebben in beginsel een looptijd korter dan 12 maanden.

Voor nadere toelichting op de verpanding van grondposities in relatie tot de nieuwe financieringsafspraken wordt verwezen naar toelichting 6.20.

### Woningen in voorbereiding en in aanbouw

De woningen in voorbereiding en in aanbouw kunnen als volgt worden onderverdeeld:

	2017	2016
<b>Onverkochte woningen:</b>		
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's	36.307	57.147
<b>Verkochte woningen:</b>		
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten	305.995	312.784
af. Gedeclareerde termijnen	-315.262	-311.775
<b>Totaal Woningen in voorbereiding en in aanbouw</b>	<b>27.040</b>	<b>58.156</b>

De opbrengsten uit hoofde van verkochte woningen in voorbereiding en in aanbouw die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen € 0,4 miljard (2016: € 0,3 miljard). Betreffende bedragen betreffen de voortgezette activiteiten.

x € 1.000

**6.15 Onderhanden werken**

	31 december 2017	31 december 2016
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten	1.789.727	1.683.259
af: Gedeclareerde termijnen	-1.857.428	-1.741.144
<b>Saldo onderhanden werken</b>	<b>-67.701</b>	<b>-57.885</b>
Positief saldo onderhanden werk (opgenomen onder vlottende activa)	61.264	60.196
Negatief saldo onderhanden werk (opgenomen onder kortlopende verplichtingen)	-128.965	-118.081
<b>Saldo onderhanden werken</b>	<b>-67.701</b>	<b>-57.885</b>

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.

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.

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 het waarschijnlijk is dat deze tot opbrengsten zullen leiden en betrouwbaar kunnen worden bepaald. Bij het bepalen van het bedrag dat wordt opgenomen, wordt rekening gehouden met specifieke contractuele afspraken en de wetgeving van het land waarin het project wordt uitgevoerd.



x € 1.000

Voor claims en boetes van opdrachtnemers op Heijmans, bijvoorbeeld vanwege bouwijdoverschrijdingen, geldt dat deze worden opgenomen wanneer waarschijnlijk is dat deze tot een negatieve impact zullen leiden.

Bonussen worden opgenomen in de opbrengst uit hoofde van onderhanden projecten indien het project voldoende vergevorderd is en het waarschijnlijk is dat aan de gespecificeerde prestatiecriteria zal worden voldaan 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 voldoende waarschijnlijk is dat deze zal worden verkregen.

Het positief saldo onderhanden werken bestaat uit alle onderhanden projecten in opdracht van derden waarvan de gemaakte kosten plus de geactiveerde winst, minus de genomen verliezen, groter zijn dan de gedeclareerde termijnen. Het negatief saldo onderhanden werken bestaat uit alle onderhanden projecten in opdracht van derden waarvan de gemaakte kosten plus de geactiveerde winst, minus de genomen verliezen, kleiner zijn dan de gedeclareerde termijnen. De opbrengsten uit hoofde van onderhanden projecten in opdracht van derden en serviceactiviteiten die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen € 1,0 miljard (2016: € 1,0 miljard). Betreffende bedragen betreffen de voortgezette activiteiten.

De post onderhanden werken heeft overwegend een looptijd korter dan 12 maanden.

## 6.16 Handels- en overige vorderingen

	31 december 2017	31 december 2016
Handelsvorderingen	120.304	115.963
Nog te factureren omzet	15.146	23.604
Vorderingen op gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	5.016	7.065
Vooruitbetalingen	10.642	12.848
Overige vorderingen	14.554	16.591
<b>Totaal handels- en overige vorderingen</b>	<b>165.662</b>	<b>176.071</b>

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardevermindervingsverliezen. De bijzondere waardevermindering voor verwachte oninbaarheid is in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder de beheerkosten. Ultimo 2017 is in de handelsvorderingen begrepen een voorziening van € 4,1 miljoen voor waardeverminderingen van handelsvorderingen (2016: € 4,8 miljoen).

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

x € 1.000

## 6.17 Liquide middelen

	31 december 2017	31 december 2016
Banksaldi	69.172	28.414
Kasgeld	0	1
Geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen	5.265	1.834
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>74.437</b>	<b>30.249</b>

Van het totaal aan liquide middelen wordt € 48 miljoen (2016: € 24 miljoen) gehouden in samenwerkingsverbanden. Deze stijging is een gevolg van de strategische keuze om grote, integrale projecten in toenemende mate in samenwerkingsverbanden uit te voeren. Deze liquide middelen zijn uitsluitend aanwendbaar in overleg met de betreffende samenwerkingspartners.

De geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen betreffen met name de in het kader van de Wet ketenaansprakelijkheid aan te houden G-rekeningen.

Voor zover contractueel en praktisch mogelijk worden liquide middelen aangewend om de financiering te verlagen. Bijvoorbeeld door deze saldi op te nemen in zogenaamde notional cashpool overeenkomsten.

## 6.18 Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal	2017	2016
In duizenden gewone aandelen		
Uitstaand per 1 januari	21.407	21.407
Share Matching Plan	2	-
<b>Uitstaand per 31 december</b>	<b>21.409</b>	<b>21.407</b>

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.

In april 2017 heeft de Groep 2.289 aandelen uitgegeven in verband met het onvoorwaardelijk worden van in april 2014 voorwaardelijk toegekende aandelen aan leden van de raad van bestuur in het kader van het Share Matching Plan (zie toelichting 6.28).

x € 1.000

## 6.19 Resultaat per aandeel

### Gewoon resultaat per gewoon aandeel

Het gewoon resultaat per aandeel over 2017 bedraagt € 0,91 (2016: -€ 5,16) voor de totale activiteiten en -€ 0,44 (2016: -€ 5,52) voor de voortgezette activiteiten. 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 2017 heeft uitgestaan.

Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen resultaat (totale activiteiten)	2017	2016
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan aandeelhouders	19.542	-110.494

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen In duizenden aandelen	2017	2016
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	21.407	21.407
Effect uitgegeven aandelen in het kader van het Share Matching Plan 28 april 2017	1	-
<b>Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december</b>	<b>21.408</b>	<b>21.407</b>

### Verwaterd resultaat per gewoon aandeel

Bij de berekening van het verwaterde resultaat per aandeel in 2017 wordt uitgegaan van het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen in 2017 van 21.408 duizend. In de berekening van 2016 was het verwateringseffect in relatie met voorwaardelijk toegekende aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan (zie toelichting 6.28) meegenomen.

x € 1.000

## 6.20 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen

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

31 december 2017	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Cumulatief preferente financieringsaandelen	45.100	-	45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-
Projectfinancieringen	67	267	334
Overige langlopende schulden	9.370	4.834	14.204
Rekening-courant kredietinstellingen	-	1.128	1.128
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>54.537</b>	<b>6.229</b>	<b>60.766</b>

31 december 2016	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Cumulatief preferente financieringsaandelen	45.100	-	45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	105.000	105.000
Projectfinancieringen	521	517	1.038
Overige langlopende schulden	12.784	9.222	22.006
Rekening-courant kredietinstellingen	-	3.891	3.891
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>58.405</b>	<b>118.630</b>	<b>177.035</b>



### Cumulatief preferente financieringsaandelen

Ultimo 2017 staan 4.510.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uit tegen € 10 per aandeel. De jaarlijkse couponrente bedraagt met ingang van 1 januari 2014 7,9 % en is jaarlijks 14 dagen na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) betaalbaar. Het dividend zal worden herzien per 1 januari 2019 en daarna telkens 5 jaar nadien. De Groep heeft het recht om deze preferente aandelen (tussentijds) in te kopen of in te trekken op het moment van renteherziening of op een ander moment onder betaling van een vergoeding. Er geldt geen aflossingsplicht.

### Gesyndiceerde bankfinanciering

De gesyndiceerde bankfaciliteit had ultimo 2017 een totaal gecommiteerd bedrag van € 155,9 miljoen. Begin 2017 is deze faciliteit geherfinancierd met een looptijd tot en met 30 juni 2019. Het streven naar robuustere balansverhoudingen heeft geleid tot een stapsgewijze teruggang van de faciliteit van € 256 miljoen naar € 122 miljoen medio 2019 (ultimo 2018: € 145 miljoen). Gedreven door de desinvestering van de buitenlandse activiteiten en de verbetering van de operationele cash flow kon de Groep eind oktober 2017 de teruggang tot de huidige € 155,9 miljoen bewerkstelligen, hetgeen 8 maanden sneller was dan afgesproken. Per 31 maart 2017 is de Deutsche Bank conform planning uitgetreden uit het syndicaat, dat sindsdien bestaat uit Rabobank, ING Bank, ABNAMRO Bank en KBC. De verdere teruggang van de faciliteit tot € 122 miljoen ziet toe op de afspraak met KBC dat zij vanaf medio 2019 terug zullen treden uit het bankensyndicaat.

De rentemarge die aan het bankensyndicaat betaald dient te worden is 4%. Een renteverlaging naar 3% is van toepassing zodra de omvang van de faciliteit teruggebracht wordt naar € 125 miljoen. 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 € 75 miljoen.

Als gevolg van de forse projectverliezen die genomen zijn in Q4 2016 was gedurende 2017 een afwijkend regime van toepassing voor de toetsing van de financiële convenanten. Voor 30 juni 2017, 30 september 2017 en 31 december 2017 waren minimum niveaus van EBITDA en solvabiliteit overeengekomen. De van toepassing zijnde minimale EBITDA (cumulatief vanaf 1 januari 2017) was € 0 miljoen in het eerste half jaar 2017, € 5 miljoen tot en met het derde kwartaal 2017 en € 20 miljoen voor geheel 2017. Voor solvabiliteit geldt dat deze minimaal 16% per 30 juni 2017 dient te bedragen, minimaal 18% per 30 september 2017 en minimaal 20% per 31 december 2017. 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. Gedurende het hele jaar heeft Heijmans geopereerd binnen afgesproken convenanten. Met de desinvestering van de buitenlandse bedrijven, resulterend in boekwinst en balansverkorting, is de solvabiliteit structureel met circa 10%-punt verbeterd, waardoor de afgesproken niveaus ruimschoots zijn behaald.

Vanaf 2018 zijn de financiële convenanten van vóór 2017 weer van toepassing, indien hier niet aan wordt voldaan is de faciliteit in principe direct opeisbaar. Het betreft een interest cover ratio te toetsen aan het eind van ieder kwartaal op een minimum niveau van 4, een leverage ratio op een maximum van 3 per halfjaar en een average leverage ratio op een maximum van 2,5 te toetsen per kwartaal vanaf 30 juni 2018. Het voldoen aan de convenanten wordt actief gemonitord binnen Heijmans. Op basis van het businessplan 2018, met daarbij inbegrepen de reeds gerealiseerde kwartaalcijfers gedurende 2017, gaat de Groep ervan uit het aankomende jaar binnen de convenanten te kunnen blijven opereren. De ontwikkeling van de EBITDA en de nettoschuld zijn daarbij relevante parameters. Het verloop van de nettoschuld is onderhevig aan schommelingen in het werkkapitaal, die met name verklaard worden vanuit seizoensinvloeden en fluctuaties van specifieke projecten. Gedurende het jaar is het werkkapitaalbeslag traditioneel hoger dan aan het eind van het jaar,

hetgeen resulteert in een hogere netto schuld in de range van € 50-100 miljoen. Deze swings in het werkkapitaal worden opgevangen door de syndicaatslening die aan het eind van 2017 in het geheel niet gebruikt was.

De leverage ratio is de uitkomst van netto schuld gedeeld door EBITDA (resultaat voor belastingen, rente, afschrijvingen en amortisaties). De interest cover ratio is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de netto rentelasten. 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 en EBITDA resultaat joint ventures. De belangrijkste aanpassingen van de boekhoudkundige netto rentelasten betreffen de uitsluiting van rentelasten uit non recourse projectfinanciering en cumulatief preferente financieringsaandelen B.

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 2018 is hieronder weergegeven. Als zichtbaar zou Heijmans ultimo 2017 reeds hebben voldaan aan de financiële convenanten die met ingang van 31 maart 2018 weer van toepassing zijn.

x € 1.000

Bedragen x € 1 miljoen	toelichting	2017	2016
Rentedragende schulden	6.20	60,8	177,0
Rentdragende schulden aangehouden voor verkoop		0,0	1,3
Rentedragende schulden	6.20	60,8	178,3
Liquide middelen	6.17	74,4	30,2
Liquide middelen aangehouden voor verkoop		0,0	48,0
Af: liquide middelen	6.17	74,4	78,2
<b>Netto schuld</b>		<b>-13,6</b>	<b>100,1</b>
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Netto schuld Joint Ventures	6.11	89,2	84,7
Netto schuld non-recourse projectfinanciering		-95,0	-92,6
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.20	-45,1	-45,1
Overig		5,3	2,0
<b>Netto schuld convenanten (A)</b>		<b>-59,2</b>	<b>49,1</b>
Gerapporteerde EBITDA	6.1	59,0	-75,4
EBITDA JV's	6.1	-14,0	-0,2
Buitengewone lasten	6.1	-14,2	28,7
<b>Onderliggende EBITDA</b>		<b>30,8</b>	<b>-46,9</b>
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Geactiveerde rente	6.6	1,5	1,8
EBITDA projecten met non-recourse financiering		-5,2	-3,6
Overig		-1,3	-0,6
<b>EBITDA convenanten (B) - Interest Cover</b>		<b>25,8</b>	<b>-49,3</b>
EBITDA toerekenbaar aan desinvesteringen		0,9	0,0
<b>EBITDA convenanten (C) - Leverage Ratio</b>		<b>24,9</b>	<b>-49,3</b>
<b>Netto Rentelasten</b>		<b>11,3</b>	<b>9,6</b>
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Netto rentelasten Joint Ventures		1,1	2,1
Rentelasten non-recourse projectfinanciering		-2,8	-3,0
Rente cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.20	-3,6	-3,6
Overig		-2,7	-0,8
<b>Netto rentelasten convenanten (D)</b>		<b>3,3</b>	<b>4,3</b>
<b>Leverage ratio (A/C) &lt;3</b>		<b>-2,4</b>	<b>-1,0</b>
<b>Interest cover ratio (B/D) &gt;4</b>		<b>7,7</b>	<b>-11,5</b>

x € 1.000

### Projectfinancieringen

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke (vastgoed)projecten. De aflossingschema'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 dienen 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 € 0,3 miljoen (2016: € 0,6 miljoen) van het totaal aan projectfinancieringen is sprake van garantstelling door Heijmans N.V. voor de aflossing en/of rentebetalingen. Er zijn geen financieringen waarbij geen verhaalsrecht bestaat op Heijmans N.V. of de daarvan deel uitmakende groepsvennootschappen (2016: € 0,4 miljoen).

### Overige schulden

De overige schulden betreffen financieringen verstrekt door betrokken partijen in een aantal specifieke grondposities. Als zekerheid voor deze financieringen van € 14,2 miljoen (2016: € 22,0 miljoen) is een garantstelling verstrekt door Heijmans N.V. voor de aflossing en/of rentebetaling.

Gemiddeld rentepercentage	2017	2016
Cumulatief preferente financieringsaandelen	7,9%	7,9%
Gesyndiceerde bankfinanciering*	4,9%	3,3%
Projectfinancieringen	1,6%	2,9%
Overige bankfinancieringen	4,5%	2,5%
Overige langlopende schulden	3,1%	2,9%

\* Het vermelde percentage is exclusief geamortiseerde herfinancieringskosten. Inclusief geamortiseerde herfinancieringskosten bedraagt het percentage 7,3% (2016: 3,7%).

### Verloop rentedragende verplichtingen

Het verloop van de rentedragende verplichtingen is als volgt:

	2017	2016
Beginstand	177.035	135.105
Opgenomen verplichtingen	-	68.818
Afgeloste verplichtingen	-116.269	-25.589
Naar verplichtingen aangehouden voor verkoop		-1.299
<b>Eindstand</b>	<b>60.766</b>	<b>177.035</b>



x € 1.000

**6.21 Personeelsgerelateerde verplichtingen****Verloop verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen**

	Verplichting		Reële waarde activa		Nettoactief uit hoofde van toegezegd-pensioen- rechten en jubileumuitkeringen	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>427.891</b>	<b>394.715</b>	<b>437.966</b>	<b>407.190</b>	<b>-10.075</b>	<b>-12.475</b>
<i>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</i>						
Kosten voor opbouw	282	487	-	-	282	487
Rente lasten/-baten	7.455	9.698	7.575	10.048	-120	-350
Afwikkelingen en inperkingen	-87	501	-	-	-87	501
Administratie- en overige kosten	-	-	-580	-489	580	489
<i>Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten</i>						
Actuariel resultaat ervaringsaanpassingen	-729	6.968	-	-	-729	6.968
Actuariel resultaat indexering	3.398	-	-	-	3.398	0
Actuariel resultaat rekenrente	-6.769	50.072	-	-	-6.769	50.072
Actuariel resultaat rendement beleggingen	-	-	-3.505	39.840	3.505	-39.840
<i>Bijdragen en uitkeringen</i>						
Bijdragen betaald door de werkgever	-	-	2.814	2.912	-2.814	-2.912
Pensioen- en jubileumuitkeringen	-14.271	-14.197	-14.271	-14.197	-	-
Naar activa/verplichtingen aangehouden voor verkoop	-	-20.353	-	-7.338	-	-13.015
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>417.170</b>	<b>427.891</b>	<b>429.999</b>	<b>437.966</b>	<b>-12.829</b>	<b>-10.075</b>

De pensioen- en jubileumuitkeringen zullen in 2018 circa € 15 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 2017	31 december 2016
Personeelsgerelateerde verplichtingen langlopend	15.298	12.333
Personeelsgerelateerde verplichtingen kortlopend	1.995	2.703
Personeelsgerelateerde vordering	-30.122	-25.111
	<b>-12.829</b>	<b>-10.075</b>

De personeelsgerelateerde vordering betreft een regeling die onder de waarderingsregels van de Pensioenwet zoals vastgelegd in het Financieel Toetsingskader, een beleidsdekkingsgraad van 102,6% (2016: 99,4%) kent. Zie hierna bij Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. De vordering is gebaseerd op de aanname dat deze gesloten regeling geleidelijk afloopt, en de beoordeling dat de Groep, als werkgever, op lange termijn als enige resterende rechthebbende logischerwijs het uiteindelijk resterend vermogen zal toekomen. Naar verwachting kan mogelijk nieuwe IFRS-regelgeving (een nog niet uitgegeven voorgestelde aanpassing op IFRIC 14 inzake de limiet op vorderingen uit hoofde van een toegezegdpensioenregeling) er toe leiden dat deze vordering niet langer op de balans wordt opgenomen. Het pensioenfondsbestuur en de Groep voeren momenteel overleg over een eventuele (gedeeltelijke) herverzekering. Indien dit overleg tot het besluit zou leiden om (gedeeltelijk) te herverzekeren, kan dit er toe leiden dat de omvang van de pensioenvordering afneemt. In beide situaties zou dit onder meer een negatieve impact kunnen hebben van enkele procentpunten op de solvabiliteit van de Groep.

### Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen Nederland

In de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen zijn de verplichtingen opgenomen voor een ondernemingspensioenfonds en circa 15 regelingen die zijn ondergebracht bij verzekeringsmaatschappijen.

#### Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V.

Er treden geen nieuwe deelnemers meer toe tot het pensioenfonds. Over het salaris boven de maximum salarissgrens van het bedrijfstakpensioenfonds wordt inmiddels pensioen opgebouwd bij een verzekeraar. Deze regeling is ingegaan per 1 januari 2012 voor nieuwe medewerkers. Per 1 januari 2013 zijn ook bestaande medewerkers (die voor 1 januari 2012 reeds in dienst waren en excedent-pensioen opbouwden bij Pensioenfonds Heijmans) in deze regeling pensioen gaan opbouwen. Dit betreft een middelloonregeling met voorwaardelijke indexatie, die kwalificeert als een toegezegde bijdrageregeling. Opgebouwde pensioenen van de medewerkers die voor 2012 al deelnamen aan de destijds geldende excedent-regeling blijven gewaarborgd door Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. Zolang medewerkers in dienst zijn van Heijmans worden de tot eind 2012 opgebouwde pensioenen voorwaardelijk geïndexeerd. Heijmans betaalt hiervoor jaarlijks een kostendekkende premie. Het deelnemersbestand bestaat voor ongeveer 23% uit voormalige deelnemers die nog een dienstverband hebben bij Heijmans en uit dien hoofde een voorwaardelijk indexatierecht hebben, afhankelijk van de loonsverhoging volgens de cao Bouw & Infra tot een maximum van 4% per jaar. Voor 52% bestaat het bestand uit voormalige medewerkers en voor 25% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 16 jaar. Vanwege het voormalige dekkingstekort in het fonds heeft Heijmans in 2012 € 5 miljoen en in 2013 € 3 miljoen bijgestort.

x € 1.000

De pensioenpremie en benodigde buffers worden berekend op basis van de eisen in de Pensioenwet. Op basis van deze regels is de pensioenpremie kostendekkend en dient de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds eind 2017 108% (2016: 109%) te bedragen. De beleidsdekkingsgraad bedraagt per 31 december 2017 102,6%. Naar verwachting zal het eigen vermogen zich binnen de gestelde termijn op het vereiste niveau bevinden en zijn geen aanvullende maatregelen noodzakelijk. De Nederlandsche Bank (DNB) houdt hierop toezicht. Het bestuur van het pensioenfonds bestaat uit vertegenwoordigers van de werkgever, werknemers en gepensioneerden.

### Verzekerde regelingen

Heijmans kent circa 15 verzekerde regelingen die bij een verzekeraar zijn ondergebracht middels garantiecontracten. Heijmans 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 ongeveer 15 jaar.

### 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 115,2% ultimo 2017 (ultimo 2016: 105,4%). De beleidsdekkingsgraad van pensioenfonds Metaal en Techniek bedraagt ultimo 2017: 100,6% (ultimo 2016: 92,8 %). Deze dekkingsgraden zijn berekend op basis van de waarderingsgrondslagen die door de verschillende bedrijfstakpensioenfondsen worden gehanteerd; op basis van de Pensioenwet en Financieel Toetsingskader. Omdat de premieaanpassingen in beperkte mate beïnvloed worden door de dekkingsgraad zijn deze regelingen aangemerkt als toegezegd-pensioenregelingen. Deze worden verwerkt als toegezegde bijdrageregelingen aangezien de administratie van de bedrijfstakpensioenfondsen niet is ingericht om de vereiste informatie aan te leveren. Voor deze regelingen is Heijmans 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. Heijmans 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.

x € 1.000

Baten/ lasten opgenomen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	2017	2016
Kosten voor opbouw	-282	-261
Rentelasten	-7.368	-9.395
Verwacht beleggingsrendement	7.575	10.029
	<b>-75</b>	<b>373</b>
Administratie- en overige kosten	-580	-489
Afwikkelingen en inperkingen	87	-438
<b>Totale last toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen</b>	<b>-568</b>	<b>-554</b>

De voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum zijn:

	31 december 2017	31 december 2016
Disconteringsvoet	1,85%	1,75%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	1,85%	1,75%
Toekomstige looninflatie	2,25%	2,25%
Toekomstige loonsverhogingen	0-1,5%	0-1,5%
Toekomstige indexatie	0-1,00%	0-0,75%
Personeelsverloop	7,0-16,0%	7,0-16,0%
Sterftetabel	AG Prognosetafel 2016 0/0	AG Prognosetafel 2016 0/0

De disconteringsvoet is gebaseerd op hoogwaardige ondernemingsobligaties gecorrigeerd voor de looptijd van de uitkeringsverplichting. Dit geldt eveneens voor het verwachte rendement.

De indexatie van de excedentregeling die is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. volgt de looninflatie.



x € 1.000

Financiering verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkering	31 december 2017	31 december 2016
Toegezegd-pensioenregelingen:		
- Gefinancierde regelingen	412.287	422.736
- Niet gefinancierde regelingen	-	-
Jubileumuitkeringen (niet gefinancierd)	4.883	5.155
<b>Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december</b>	<b>417.170</b>	<b>427.891</b>

Samenstelling fondsbeleggingen in % van het totaal	31 december 2017	31 december 2016
Aandelen	10%	8%
Vastrentende waarden	40%	41%
Liquiditeiten	0%	0%
Overig/verzekerde regelingen	50%	51%

### Beleggingen Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V.

In Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. wordt het renterisico van de verplichtingen voor circa 85% afgedekt middels een liability matching portefeuille. Van de totale beleggingen van het fonds ad € 215 miljoen is € 172 miljoen belegd in vastrentende waarden, voor € 43 miljoen in aandelen en voor € 0 miljoen in liquiditeiten en kortlopende vorderingen. Voor zowel de vastrentende waarden als de aandelen bestaan marktnoteringen; de beleggingen zijn hiertegen gewaardeerd. Er is niet belegd in aandelen Heijmans.

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	2017		2016	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging rekenrente met 0,50%-punt	-32,3	36,6	-34,5	39,1
Wijziging loon- en prijsinflatie en indexatie met 0,25%	10,7	-4,2	11,6	-4,7
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	16,2	-16,4	16,9	-17,1

Bovenstaande impact is vastgesteld door de actuaire 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 een verandering in de rekenrente worden in belangrijke mate gemitigeerd door een even groot tegengesteld effect op de waarde van de beleggingen voor de regelingen die zijn ondergebracht in een verzekeringscontract, door de garantie van de verzekeraar.

Heijmans verwacht in 2018 naar schatting ongeveer € 2 miljoen bij te dragen aan haar toegezegd-pensioenregelingen en circa € 30 miljoen aan toegezegde bijdrage regelingen. De verwachte bijdragen in latere jaren zullen naar verwachting in lijn liggen met de verwachting voor 2018, mede afhankelijk van de ontwikkeling van eerdergenoemde actuariële uitgangspunten.

## 6.22 Voorzieningen

### Algemeen

Voorzieningen voor onder andere 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.

	1 januari 2017	Terugboeking niet-gebruikte bedragen	Getroffen voorzieningen	Gebruikte voorzieningen	31 december 2017
Garantieverplichtingen	1.299	0	237	0	1.536
Herstructureringskosten	3.451	-519	6.172	-6.189	2.915
Milieurisico's	579	0	3.000	-9	3.570
Voorziening negatieve deelnemingen	10.000	0	12.009	-10.939	11.070
Overige voorzieningen	2.401	0	2.435	-441	4.395
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>17.730</b>	<b>-519</b>	<b>23.853</b>	<b>-17.578</b>	<b>23.486</b>

Looptijd van de voorzieningen	31 december 2017	31 december 2016
Langlopend deel	1.949	2.364
Kortlopend deel	21.537	15.366
<b>Totaal</b>	<b>23.486</b>	<b>17.730</b>

### 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.

x € 1.000

**Voorziening voor herstructureringskosten**

De voorziening voor herstructureringskosten vloeit voort uit afvloeiingskosten in verband met organisatiewijzigingen. De voorziening zal voor het grootste gedeelte in 2018 worden aangewend en voor het overige in de jaren 2019 - 2020.

**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 bedraagt eind 2017 € 11,1 miljoen (2016: € 10,0 miljoen) en heeft betrekking op joint ventures waarvan de deelnemingswaarde negatief is.

**Overige voorzieningen**

De overige voorzieningen bestaan onder meer juridische geschillen ad € 2,2 miljoen (2016: € 0,3 miljoen), herstelverplichting groeves € 1,3 miljoen (2016: € 1,2 miljoen) en leegstand ad € 0,1 miljoen (2016: € 0,3 miljoen). Voor het overige bestaat de voorziening onder andere uit te betalen kosten in verband met arbeidsongeschiktheid.

**6.23 Handels- en overige schulden**

Handels- en overige schulden	31 december 2017	31 december 2016
Leveranciers en onderaannemers	220.160	228.331
Te ontvangen facturen op onderhanden werken	23.892	18.418
Te ontvangen facturen op afgesloten werken	28.822	31.398
Schulden inzake pensioenen	3.400	2.400
Te betalen personeelskosten	14.795	13.413
Te betalen omzetbelasting	36.149	36.005
Te betalen loonheffing en sociale premies	13.763	13.429
Te betalen beheer- en verkoopkosten	2.520	3.194
Te betalen rente	5.252	4.826
Overige schulden	28.647	19.652
<b>Totaal handels- en overige schulden</b>	<b>377.400</b>	<b>371.066</b>

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

x € 1.000

## 6.24 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 infrastructurale 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 dergelijke transacties voorgefinancierd. Met name binnen Infra en Utiliteit voert Heijmans veel opdrachten uit voor overheden waarvoor het kredietrisico als zeer beperkt wordt ingeschat. Binnen deze bedrijfsstromen is in diverse grote, integrale projecten sprake van consortium vorming. Hoe specifiek de kennis van de consortium partner, hoe meer belang wordt gehecht aan de kredietwaardigheid van de partner. In dat geval is onvoldoende kredietwaardigheid een uitsluitingscriterium, aangezien een financiële waarborg geen waarborg biedt voor het eventueel wegvallen van noodzakelijke kennis.

De kredietwaardigheidsbeoordeling is onderdeel van de standaardprocedure. 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.

Een voorziening voor dubieuze debiteuren wordt opgenomen na een beoordeling van de potentiële risico's per individuele vordering. 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 2017	31 december 2016
Overige beleggingen	29.631	33.615
Liquide middelen	74.437	30.249
Handels- en overige vorderingen	165.662	176.071
<b>Totaal</b>	<b>269.730</b>	<b>239.935</b>

Overige beleggingen 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 2017	31 december 2016
< 30 dagen	12.760	16.993
30-60 dagen	1.314	4.238
60-90 dagen	1.094	555
> 90 dagen - ≤ 1 jaar	1.202	9.245
> 1 jaar	6.097	5.878
<b>Totaal</b>	<b>22.467</b>	<b>36.909</b>

Inclusief de niet vervallen debiteuren en debiteuren die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, bedraagt het saldo aan handelsvorderingen per ultimo 2017 € 120 miljoen (2016: € 116 miljoen).

Van de overige financiële bezittingen zijn de vervaldatum 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

	2017	2016
Stand per 1 januari	4.759	9.227
Toevoegingen	0	118
Onttrekkingen	-525	-2.862
Vrijval	-101	-152
Naar activa aangehouden voor verkoop	-	-1.572
<b>Stand per 31 december</b>	<b>4.133</b>	<b>4.759</b>

### Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen, zie hiervoor ook toelichting 6.20 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 wekelijkse (3-maands voortschrijdende) en maandelijks (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:

- € 45 miljoen cumulatief preferente financieringsaandelen B zonder aflossingsverplichting;
- (ultimo 2017) € 156 miljoen gecommiteerde, gesyndiceerde bankfinanciering, waarvan € 25 miljoen in de vorm van een gecommiteerde rekening-courant faciliteit die is gekoppeld aan een cash pool. Deze wordt gefaseerd teruggebracht tot € 122 miljoen per 30 juni 2019 (zie toelichting in 6.20). De nog te realiseren teruggang dient primair te gebeuren uit beschikbare ruimte en de actuele kasstroomontwikkeling;
- projectfinancieringsfaciliteiten waarbij grotendeels voor de verwachte hoofdsom en looptijd van het betreffende project, gecommiteerde financiering beschikbaar is, en;
- diverse operationele leases.

Om aan de eisen van opdrachtgevers met betrekking tot het stellen van bankgaranties te voldoen, beschikt Heijmans over garantiefaciliteiten bij diverse garantieverstrekende instellingen. Deze faciliteiten zijn niet gecommiteerd. Tweewekelijks 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.

x € 1.000

Ultimo 2017 bedraagt het totaal aan bankgarantiefaciliteiten € 286 miljoen (2016: € 505 miljoen) verstrekt door in totaal 10 partijen. Deze afname was conform prognose, aangezien een groot deel van de bankgarantiefaciliteiten werd aangehouden in België en met name Duitsland. Ultimo 2017 resteert € 1 miljoen aan garanties die nog betrekking hebben op de buitenlandse activiteiten, het resterende deel betreft allemaal garanties voor de Nederlandse bedrijfsstromen.

De contractuele vervaldatum van de financiële verplichtingen inclusief rentebetalingen van de voortgezette activiteiten zijn als volgt:

31 december 2017	Contractuele		6-12				
	Boekwaarde	kasstromen	< 6 maanden	maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaandelen	-45.100	-62.915	-3.563	-	-3.563	-10.689	-45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-	-
Projectfinanciering	-334	-334	-138	-133	-63	-	-
Overige langlopende schulden	-14.204	-15.784	-229	-42	-9.690	-2.315	-3.508
Rekening-courant kredietinstellingen	-1.128	-1.128	-1.128	-	-	-	-
Handels- en overige schulden	-377.400	-377.400	-377.400	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-438.166</b>	<b>-457.561</b>	<b>-382.458</b>	<b>-175</b>	<b>-13.316</b>	<b>-13.004</b>	<b>-48.608</b>

31 december 2016	Contractuele		6-12				
	Boekwaarde	kasstromen	< 6 maanden	maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaandelen	-45.100	-62.915	-3.563	-	-3.563	-10.689	-45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-105.000	-105.071	-105.071	-	-	-	-
Projectfinanciering	-1.038	-1.071	-147	-143	-718	-63	-
Overige langlopende schulden	-22.006	-24.672	-691	-4.894	-444	-14.978	-3.665
Rekening-courant kredietinstellingen	-3.891	-3.891	-3.891	-	-	-	-
Handels- en overige schulden	-371.066	-371.066	-371.066	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-548.101</b>	<b>-568.686</b>	<b>-484.429</b>	<b>-5.037</b>	<b>-4.725</b>	<b>-25.730</b>	<b>-48.765</b>

Voor de cumulatief preferente financieringsaandelen B is rekening gehouden met de nominale waarde bij de vervaldatum van de verplichting en de renteherzieningsstermijn. De cumulatief preferente financieringsaandelen B hebben geen aflossingsverplichting. In het liquiditeitsoverzicht is de nominale waarde van de leningen opgenomen in de periode > 5 jaar.

### 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

x € 1.000

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.

### 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. 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 2017 gemiddeld 2% hoger zou zijn geweest dan zou op basis van het gemiddeld schuldniveau het resultaat voor belastingen circa € 1,1 miljoen lager (2016: € 2,9 miljoen lager) zijn geweest. Het effect op het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant waren gebleven) van een 2% renteverskil zou een € 0,9 miljoen lager eigen vermogen zijn (2016: € 2,2 miljoen lager).

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

Toelichting	31 december 2017						
	Totaal	0-6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar	
Overige beleggingen	6.12	29.631	3.664	60	14.233	10.430	1.244
Liquide middelen	6.17	74.437	74.437	-	-	-	-
Cumulatief preferente financieringsaandelen	6.20	-45.100	0	-	-45.100	-	-
Gesyndiceerde bankfinanciering	6.20	-	-	-	-	-	-
Projectfinancieringen	6.20	-334	-334	-	-	-	-
Overige langlopende schulden	6.20	-14.204	-30	-9.450	-	-1.844	-2.880
Rekening-courant kredietinstellingen	6.20	-1.128	-1.128	-	-	-	-
<b>Totaal</b>		<b>43.302</b>	<b>76.609</b>	<b>-9.390</b>	<b>-30.867</b>	<b>8.586</b>	<b>-1.636</b>



x € 1.000

	Toelichting	Totaal	31 december 2016				
			0-6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Overige beleggingen	6.12	33.615	19.025	-	12.486	860	1.244
Liquide middelen	6.17	30.249	30.249	-	-	-	-
Cumulatief preferente financieringsaandelen	6.20	-45.100	0	-	-	-45.100	-
Gesyndiceerde bankfinanciering	6.20	-105.000	-105.000	-	-	-	-
Projectfinancieringen	6.20	-1.038	-1.038	-	-	-	-
Overige langlopende schulden	6.20	-22.006	-437	-18.689	-	-	-2.880
Rekening-courant kredietinstellingen	6.20	-3.891	-3.891	-	-	-	-
<b>Totaal</b>		<b>-113.171</b>	<b>-61.092</b>	<b>-18.689</b>	<b>12.486</b>	<b>-44.240</b>	<b>-1.636</b>

Op balansdatum is van de rentedragende bruto schuld 82% (2016: 30%) tegen een vast rentepercentage en 18% (2016: 70%) tegen een variabel rentepercentage afgesloten. Door seizoensinvloeden is de gemiddelde schuld gedurende het boekjaar hoger dan op balansdatum; het aandeel van de brutoschuld waarop variabele rente van toepassing is, is gedurende het jaar hoger.

Tegenover de brutoschuld met een variabele rente staan onder andere liquide middelen waarop ook variabele rente van toepassing is.

De gemiddelde gewogen rentelooptijd van projectfinancieringen is 0,2 jaar (2016: 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

			31 december 2017		31 december 2016	
			Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
toelichting	niveau	Leningen en vorderingen				
6.12	2	Overige beleggingen	29.631	29.593	33.615	34.154
6.16	*	Handels- en overige vorderingen	165.662	165.662	176.071	176.071
6.17	*	Liquide middelen	74.437	74.437	30.249	30.249
6.20	*	Rekening-courant kredietinstellingen	-1.128	-1.128	-3.891	-3.891
6.20	2	Cumulatief preferente financieringsaandelen	-45.100	-49.987	-45.100	-51.169
6.20	2	Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-105.000	-105.000
6.20	2	Projectfinanciering	-334	-334	-1.038	-1.038
6.20	2	Overige langlopende schulden	-14.204	-14.520	-22.006	-22.515
6.23	*	Handels- en overige schulden	-377.400	-377.400	-371.066	-371.066
			<b>-168.436</b>	<b>-173.677</b>	<b>-308.166</b>	<b>-314.205</b>

\* 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 2017, verhoogd met de relevante risico opslag.

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 en een interest cover ratio van minimaal 4.0 (zie ook toelichting 6.20 voor de beschrijving van de financiële ratio's in de met banken overeengekomen convenanten).

x € 1.000

**6.25 Huur- en operationele leaseovereenkomsten**

	31 december 2017	31 december 2016
<b>Huurovereenkomsten</b>		
Vervallen termijnen binnen 1 jaar	10.096	11.774
Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar	26.286	26.254
Vervallen termijnen na 5 jaar	24.958	6.148
<b>Totaal</b>	<b>61.340</b>	<b>44.176</b>
<b>Leaseovereenkomsten</b>		
Vervallen termijnen binnen 1 jaar	19.980	20.392
Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar	33.382	32.353
Vervallen termijnen na 5 jaar	790	1.015
<b>Totaal</b>	<b>54.152</b>	<b>53.760</b>

In 2017 is een bedrag van € 22 miljoen (2016: € 24 miljoen) als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord voor operationele lease. In 2017 is een bedrag van € 12 miljoen (2016: € 14 miljoen) verantwoord voor huurlasten.

De leaseverplichtingen betreffen voornamelijk toekomstige termijnen in verband met lease van auto's en materieel. De huurverplichtingen betreffen de huur van bedrijfsgebouwen. De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben geen huurverplichtingen en eveneens geen leaseverplichtingen.

Er worden in Nederland circa 3.300 objecten (2.340 personenauto's, 840 bedrijfswagens en 80 vrachtwagens) door middel van een operationeel contract geleased. Met de belangrijkste leasemaatschappij is per 2017 een mantelovereenkomst afgesloten voor de personen- en bedrijfswagens met een looptijd van 4,5 jaar. De afzonderlijke contracten die onder de mantelovereenkomst vallen, hebben looptijden variërend van 12 maanden tot en met 72 maanden. Deze contracten kunnen alleen ontbonden worden na afkoop van het verschil tussen handelswaarde en boekwaarde (alleen als handelswaarde lager is) en het gedeelte van de leasetarieven dat gevormd wordt door de componenten management fee / administratiekosten en rente. Voor vrachtwagens geldt in de regel een maximale looptijd van 120 maanden.

Bovenstaande bedragen betreffen de voortgezette activiteiten.

x € 1.000

## 6.26 Investeringsverplichtingen

	31 december 2017	31 december 2016
<b>Contractuele verbintenissen in verband met:</b>		
- de verwerving van materiële vaste activa	500	500
- de verwerving van gronden	72.830	92.797
	<b>73.330</b>	<b>93.297</b>

Ter zekerstelling van de investeringsverplichtingen zijn geen concerngaranties afgegeven (2016: geen).

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

Van de investeringsverplichtingen is € 8 miljoen (2016: € 6 miljoen) aangegaan door gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin Heijmans participeert. Het aangegeven bedrag betreft het aandeel van Heijmans in de verplichting van de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten.

De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben investeringsverplichtingen ter hoogte van € 3 miljoen (2016: € 1 miljoen) (Heijmans aandeel).

Bovenstaande bedragen betreffen de voortgezette activiteiten.

## 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. Onderstaande voorwaardelijke verplichtingen hebben betrekking op de voortgezette activiteiten.

x € 1.000

Bank- en concerngaranties	31 december 2017	31 december 2016
<b>Bankgaranties in verband met:</b>		
Uitvoering van projecten	179.632	185.803
Aanbestedingen	5.250	2.174
Overige	13.179	23.366
	<b>198.061</b>	<b>211.343</b>
<b>Concerngaranties in verband met:</b>		
Uitvoering van projecten	378.331	298.478
Voorwaardelijke verplichtingen	0	427
Krediet- en bankgarantiefaciliteiten	29.287	27.788
	<b>407.618</b>	<b>326.693</b>
<b>Totaal</b>	<b>605.679</b>	<b>538.036</b>

De concerngaranties in verband met krediet- en bankgarantiefaciliteiten zijn verstrekt ten behoeve van projectfinancieringen en bankgarantie- en kredietfaciliteiten voor buitenlandse 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 € 29 miljoen (2016: € 28 miljoen).

De concerngaranties die zijn uitgegeven ten behoeve van verkochte activiteiten (Leadbitter) zijn niet opgenomen in bovenstaande tabel en bedragen € 68 miljoen (2016: 78 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 van voortgezette activiteiten met significante cash impact bedragen ultimo 2017 € 17 miljoen (2016: € 26 miljoen) en met beperkte cash impact € 97 miljoen (2016: € 120 miljoen), in totaal € 114 miljoen (2016: € 146 miljoen). Hiervan is € 18 miljoen (2016: € 19 miljoen) in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten opgenomen. Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage. Hiervoor zijn in 2017 geen (2016: geen) concerngaranties afgegeven.

De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben voorwaardelijke verplichtingen met significante cash impact ultimo 2017 van € 3 miljoen (2016: € 3 miljoen) en met beperkte cash impact € 4 miljoen (2016: € 4 miljoen), in totaal € 7 miljoen (2016: € 7 miljoen). Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage. De vermelde bedragen betreffen het Heijmans aandeel in de joint ventures.



## 6.28 Verbonden partijen

Als verbonden partijen zijn te onderscheiden: de dochterondernemingen, de geassocieerde deelnemingen, de samenwerkingsverbanden (joint ventures en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten), een ondernemingspensioenfonds, de leden van de raad van commissarissen en de leden van de raad van bestuur. De transacties met de verbonden partijen worden op zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met transacties met derden.

### Transacties met dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen, joint ventures en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

Heijmans voert een aantal bedrijfsactiviteiten uit tezamen met verbonden partijen, onder andere door middel van samenwerkingsverbanden. Belangrijke transacties in dit kader zijn het inbrengen van grondposities in samenwerkingsverbanden en/of de financiering ervan. Daarnaast worden grote en complexe werken in samenwerking met andere bedrijven uitgevoerd.

Er zijn geen transacties met het management van de onderneming, anders dan de hieronder toegelichte beloningen. Voor de relaties met joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar toelichting 6.11.

Het aandeel van de Groep in de bedrijfsopbrengsten en de balans van gezamenlijke bedrijfsactiviteiten met betrekking tot voortgezette activiteiten zijn onderstaand per segment aangegeven.

<b>2017</b> <b>Bedrijfssegmenten in € mln</b>	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Bouw & Techniek	Infra	Eliminatie	<b>Totaal</b>
Opbrengsten	32,2	16,0	28,2	44,2	118,8	-8,4	186,8
Kosten	-26,0	-14,0	-26,7	-40,7	-110,0	8,4	-168,3
Vaste activa	4,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0	4,7
Vlottende activa	55,8	7,0	8,7	15,7	55,6	0,0	127,1
<b>Totaal activa</b>	<b>59,8</b>	<b>7,0</b>	<b>8,7</b>	<b>15,7</b>	<b>56,3</b>	<b>0,0</b>	<b>131,8</b>
Langlopende verplichtingen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kortlopende verplichtingen	9,8	5,3	11,7	17,0	48,9	0,0	75,7
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>9,8</b>	<b>5,3</b>	<b>11,7</b>	<b>17,0</b>	<b>48,9</b>	<b>0,0</b>	<b>75,7</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>50,0</b>	<b>1,7</b>	<b>-3,0</b>	<b>-1,3</b>	<b>7,4</b>	<b>0,0</b>	<b>56,1</b>

2016 Bedrijfssegmenten in € mln	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Bouw & Techniek	Infra	Eliminatie	Totaal
Opbrengsten	28,0	15,6	19,3	34,9	33,5	-17,4	79,0
Kosten	-27,2	-13,7	-18,4	-32,1	-32,0	17,4	-73,9
Vaste activa	4,0	0,2	0,0	0,2	0,8	0,0	5,0
Vlottende activa	55,6	4,0	4,2	8,2	22,2	0,0	86,0
<b>Totaal activa</b>	<b>59,6</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>8,4</b>	<b>23,0</b>	<b>0,0</b>	<b>91,0</b>
Langlopende verplichtingen	0,2	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,3
Kortlopende verplichtingen	11,1	3,1	5,2	8,3	21,8	0,0	41,2
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>11,3</b>	<b>3,2</b>	<b>5,2</b>	<b>8,4</b>	<b>21,8</b>	<b>0,0</b>	<b>41,5</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>48,3</b>	<b>1,0</b>	<b>-1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,2</b>	<b>0,0</b>	<b>49,5</b>

### Ondernemingspensioenfondsen

Heijmans is verbonden met Stichting Pensioenfondsen Heijmans N.V. De belangrijkste taak van dit ondernemingspensioenfondsen is het uitvoeren van pensioenregelingen voor (ex-) werknemers en gepensioneerden van Heijmans.

In 2017 is circa € 2,1 miljoen (2016: € 1,5 miljoen) aan pensioenpremies betaald door Heijmans aan het hierboven genoemde ondernemingspensioenfondsen. Daarnaast heeft Heijmans, vanwege het voormalige dekkingstekort in het fonds, in 2012 € 5 miljoen en in 2013 € 3 miljoen bijgestort. In latere jaren hebben geen bijstortingen plaatsgevonden. Heijmans is niet verplicht tot een volgende bijstorting.

### Beloning van de leden van de raad van commissarissen

Geen der leden van de raad van commissarissen bezit certificaten van aandelen Heijmans N.V. Aan hen zijn geen opties of certificaten van aandelen toegekend. Alle commissarissen genieten een vaste jaarlijkse vergoeding die niet afhankelijk is van de resultaten in enig jaar. Tevens ontvangen zij een vaste dan wel variabele kostenvergoeding. Geen der commissarissen staat in een andere zakelijke relatie tot Heijmans krachtens welke hij of zij persoonlijk voordeel zou kunnen behalen.

Over 2017 en 2016 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

in €	2017	2016
Sj.S. Vollebregt – voorzitter*	47.723	43.973
A.A. Olijslager**	-	13.390
Drs. P.G. Boumeester***	37.723	37.723
Ing. R. van Gelder BA****	42.723	42.723
Drs. S. van Keulen*****	42.723	42.723
R. Icke RA*****	37.723	37.723
<b>Totaal</b>	<b>208.615</b>	<b>218.255</b>

\*commissaris met ingang van 15 april 2015, voorzitter met ingang van 13 april 2016

\*\*commissaris van 18 april 2007 tot en met 13 april 2016

\*\*\*commissaris met ingang van 28 april 2010

\*\*\*\*commissaris met ingang van 1 juli 2010

\*\*\*\*\*commissaris met ingang van 18 april 2007

\*\*\*\*\*commissaris met ingang van 9 april 2008

## Beloning van de leden van de raad van bestuur

De samenstelling van de lasten per lid van de raad van bestuur is als volgt:

De samenstelling van de bruto vaste beloning, de variabele beloning, pensioenlast en onkostenvergoeding per lid van de raad van bestuur is als volgt:

in €		Bruto vaste beloning	Korte termijn variabele beloning	Lange termijn variabele beloning	Beëindigings- vergoeding	Pensioen- last	Onkosten- vergoedingen inclusief autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan	Totaal
AGJ. Hillen *	2017	500.000	345.868	-102.050	-	200.273	43.463	987.554
	2016	414.470	-	-95.780	-	116.917	45.048	480.655
J.G. Janssen**	2017	74.053	-	-	-	14.667	9.059	97.779
	2016	-	-	-	-	-	-	-
R.F. Majenburg ***	2017	331.409	248.557	-64.484	404.563	72.822	34.304	1.027.171
	2016	386.903	-	64.484	-	85.135	40.445	576.967
L.J.T. van der Els ****	2017	115.954	-	-	-	28.671	14.892	159.517
	2016	496.906	-98.753	-246.882	-	102.160	47.123	300.554
M.C. van den Biggelaar *****	2017	68.209	-	-	-	11.870	9.372	89.451
	2016	406.907	-79.132	-197.831	-	73.059	53.512	256.515
<b>Totaal</b>	2017	<b>1.089.625</b>	<b>594.425</b>	<b>-166.534</b>	<b>404.563</b>	<b>328.303</b>	<b>111.090</b>	<b>2.361.472</b>
	2016	1.705.186	-177.885	-476.009	0	377.271	186.128	1.614.691

\* 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

\*\*\* lid van de raad van bestuur van 13 april 2016 tot 26 oktober 2017

\*\*\*\* lid van de raad van bestuur van 28 april 2010 tot 13 april 2017 en voorzitter van de raad van bestuur van 18 april 2012 tot 1 december 2016

\*\*\*\*\* lid van de raad van bestuur van 1 september 2009 tot 1 maart 2017

Aan de leden van de raad van bestuur is over 2017 een korte termijn variabele beloning toegekend van 85% van het basissalaris voor de heer Hillen en van 75% van het basissalaris voor de heer Majenburg vanwege de behaalde doelstellingen over 2017. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de remuneratieparagraaf in het jaarverslag.

Aan de leden van de raad van bestuur is over 2015 een voorwaardelijke korte termijn variabele beloning van 20% van het basissalaris toegekend. Voor de heer Hillen is een reservering getroffen van € 79.132 die ten laste is gebracht van het resultaat 2015. Deze toekenning is niet onvoorwaardelijk geworden en daarom vrijgevallen in het resultaat van 2017.

Voor variabele beloningen over de periodes 2016-2018 en 2017-2019 is voor de huidige leden van de raad van bestuur nihil gereserveerd (2016: voor de periodes 2015-2017 en 2016-2018: € 0,2 miljoen); en wel voor de heer Hillen is nihil gereserveerd (2016: € 102.050) en voor de heer Janssen is niets gereserveerd (2016: nihil).

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 2014 heeft de heer Van der Els voor 50% en hebben de heren Van den Biggelaar en Hillen voor 20% van de toegekende netto korte termijnbonus 2013 aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht aandeel - in totaal 2.289 - is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk aandeel toegekend. De toegekende 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 2017 is een bedrag van € 3.210 (2016: € 9.629) als last met betrekking tot de in april 2011 toegekende aandelen verantwoord. In april 2017 zijn 2.289 aandelen onvoorwaardelijk geworden. In april 2017 heeft de Groep 2.289 aandelen uitgegeven en deze aan de betreffende (voormalige) leden van de raad van bestuur verstrekt; voor deze aandelen geldt een verplichte blokkeringsperiode van 2 jaar.

De pensioenregeling van de heer Hillen betreft de regeling van het bedrijfstakpensioenfonds en de rechtstreeks verzekerde middelloonregeling. Daarnaast ontvangt de heer Hillen een jaarlijkse, met eventuele CAO-loonstijging geïndexeerde, compensatie van € 34.021 (2016: € 33.600) voor het vervallen van de vroegpensioenregeling en heeft de heer Hillen in 2017 een compensatie van € 97.188 (2016: 65.638) ontvangen voor het wegvallen van de pensioenopbouw over het salaris boven de € 100.000 en een compensatie van € 50.232 (2016: nihil) voor het wegvallen van de indexatie in de Delta Lloyd middelloonregeling. De heer Majenburg ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten, deze bedroeg in 2017 € 72.822 (2016: 85.135) voor zijn periode als lid raad van bestuur. De heer Janssen ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten, deze bedroeg in 2017 € 14.667.

De pensioenlast is berekend conform waarderingsgrondslag 23.

De leden van de raad van bestuur bezaten ultimo 2017 in totaal 11.971 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 2017 als volgt samengesteld:

Bezit aandelen per 31 december	2017
A.G.J. Hillen - voorzitter	11.971
J.G. Janssen	0
<b>Totaal</b>	<b>11.971</b>

### **Beloning van voormalige leden van de raad van bestuur**

In de winst-en-verliesrekening is in 2017 € 180.000 (2016: € 180.000) verantwoord uit hoofde van de vergoedingen die de heer Witzel, voormalig lid van de raad van bestuur, ontvangt vanuit zijn managementovereenkomst die op 1 november 2014 is ingegaan. De werkzaamheden van de heer Witzel bestaan uit advieswerkzaamheden en het leiden van grote projecten. In de winst-en-verliesrekening is in 2017 € 177.785 verantwoord uit hoofde van vergoedingen aan de heer Van den Biggelaar die tot 1 maart 2017 lid van de raad van bestuur was. De heer Van den Biggelaar heeft op verzoek van de raad van bestuur advieswerkzaamheden verricht tot 1 juli 2017. In de winst-en-verliesrekening is in 2017 € 151.320 verantwoord uit hoofde van vergoedingen aan de heer Majenburg die tot 26 oktober 2017 lid van de raad van bestuur was. De heer Majenburg verricht op verzoek van de raad van bestuur advieswerkzaamheden.



## 6.29 Schattingen en oordeelsvorming door het management

De verantwoordingsinformatie in de jaarrekening is deels gebaseerd op schattingen en veronderstellingen. De Groep maakt deze schattingen en doet veronderstellingen ten aanzien van de toekomst. Deze zijn onder andere gebaseerd op ervaringen en verwachtingen over toekomstige gebeurtenissen zoals deze zich, naar de huidige stand van zaken, redelijkerwijs kunnen voordoen. Deze schattingen en veronderstellingen worden continu geëvalueerd.

De herziening van of afwijkingen van schattingen en veronderstellingen ten opzichte van de daadwerkelijke uitkomsten, kunnen leiden tot materiële aanpassing van de boekwaarde van activa en verplichtingen.

Naast de reeds in de waarderingsgrondslagen (paragraaf 5) en de toelichtende paragrafen (6.1 tot en met 6.28) uiteengezette schattingselementen worden hieronder de belangrijkste elementen van schattingsonzekerheden toegelicht.

### Waardering van projecten

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste uitgangspunten die bij de waardering van projecten worden gehanteerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.15 Onderhanden werken. Voor het project Wilhelminasluis Zaandam geldt een verhoogde schattingsonzekerheid. Bij dit project is sprake van een meningsverschil met de opdrachtgever over met name het ontwerp van de sluiskolk. De Raad van Arbitrage voor de Bouw heeft in oktober 2017 uitspraak in tussenvonnissen gedaan. Het tussenvonnissen biedt voldoende uitgangspunten om het project samen af te ronden. Met de opdrachtgever is discussie over de omvang van de kostenvergoedingen die uit het tussenvonnissen volgen, hierover wordt in arbitrage uitspraak gedaan, naar verwachting in 2018. Op basis van het feit dat er vooralsnog geen nadere juridische uitspraak over de kostenvergoeding is, bestaat nog schattingsonzekerheid over de waardering. De Groep handhaaft daarom de negatieve bandbreedte van circa € 10 miljoen en de positieve bandbreedte van circa € 10 miljoen, zoals deze ook vorig jaar is toegelicht.

### Financiering

In toelichting 6.20 zijn de voorwaarden van de financiering nader toegelicht. Een belangrijke voorwaarde is het (gefaseerd) terugbrengen van de faciliteit naar € 122 miljoen in 2019. De adequate beheersing van projectrisico's (zie hierboven), is voor het terugdringen van het schuldniveau van groot belang. Dit geldt eveneens voor het realiseren van het businessplan 2018 en meerjarenprognose, met name ten aanzien van het realiseren van EBITDA, kasstromen en behalen van convenanten.

### Pensioenen

De belangrijkste actuariële uitgangspunten met betrekking tot het berekenen van de pensioenverplichtingen zijn in toelichting 6.21 uiteengezet.

### Belastingvorderingen

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van uitgestelde belastingvorderingen worden gehanteerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.13 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 6.14 Voorraden.

**Immateriële activa**

Voor de belangrijkste uitgangspunten, gehanteerd bij de jaarlijkse bepaling van de realiseerbare waarde van de immateriële activa wordt verwezen naar 6.10 Immateriële activa.

# 7. Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

Onderstaande entiteiten zijn in 2017 in de consolidatie betrokken. Entiteiten met een deelnemingspercentage van 100% betreffen dochterondernemingen. De overige entiteiten betreffen gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. Niet-significante entiteiten zijn in deze lijst om praktische redenen niet weergegeven. Een volledig overzicht van in de consolidatie betrokken dochterondernemingen is gedeponereerd bij het Handelsregister, ten kantore van de Kamer van Koophandel te Eindhoven. Voor de materiële joint ventures en geassocieerde deelnemingen waarin de Groep participeert, wordt verwezen naar toelichting 6.11. Voor de beëindigde activiteiten wordt verwezen naar toelichting 6.2.

	31 december 2017	31 december 2016
<b>Heijmans Nederland B.V., Rosmalen</b>	100%	100%
<b>Heijmans Vastgoed B.V., Rosmalen</b>	100%	100%
Heijmans Vastgoed Deelnemingen B.V. Rosmalen	100%	100%
V.O.F. Gasthuiskwartier, Rosmalen	50%	50%
V.O.F. Mondriaanlaan, Utrecht	35%	35%
<b>Heijmans Woningbouw B.V., Rosmalen</b>	100%	100%
Heijmans Huizen B.V., Huizen	100%	100%
Bouwcombinatie Westergouwe V.O.F., Rosmalen	50%	-
<b>Heijmans Utiliteit B.V., Rosmalen</b>	100%	100%
Heijmans Utiliteit Metaal B.V., Rosmalen	100%	100%
Hart van Zuid V.O.F., Nieuwegein	50%	50%
<b>Heijmans Infrastructuur B.V., Rosmalen</b>	100%	100%
<b>Heijmans Infra B.V., Rosmalen</b>	100%	100%
Heijmans Wegen B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Civiel B.V., Rosmalen	100%	100%
Sanders & Geraedts B.V., Koningsbosch	100%	100%
Brinck Amersfoort B.V., Zeewolde	100%	100%
Brinck Meter Control Services B.V., Zeewolde	100%	100%
Brinck Technology B.V., Zeewolde	100%	100%
A4ALL V.O.F., Rotterdam	45%	45%
Waterdunen V.O.F., Amsterdam	40%	40%
3Angle EPCM V.O.F., Hoofddorp	50%	50%
Sas van Vreeswijk V.O.F., Barendrecht	33%	33%
ZuidPlus V.O.F., Amstelveen	15%	-
De Stichtse Kraan V.O.F., Rosmalen	67%	67%
<b>Heijmans Facilitair Bedrijf B.V., Rosmalen</b>	100%	100%
Heijmans Materieel Beheer B.V., Rosmalen	100%	100%
<b>Heijmans International B.V., Rosmalen</b>	100%	100%

# 8. Vennootschappelijke jaarrekening

x € 1.000

## 8.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2017 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. 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 2017

	2017	2016
Beheerkosten	-1.898	-2.534
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>-1.898</b>	<b>-2.534</b>
Financiële baten	24.771	29.885
Financiële lasten	-15.070	-14.221
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>7.803</b>	<b>13.130</b>
Winstbelastingen	-1.241	-31.103
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	12.980	-92.521
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>19.542</b>	<b>-110.494</b>

In de vennootschappelijke jaarrekening zijn de personeelsbeloningen opgenomen van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur en het secretariaat van de raad (zie toelichting 6.28 bij de geconsolideerde jaarrekening).



x € 1.000

#### 8.4 Vennootschappelijke balans per 31 december 2017 (vóór voorstel resultaatbestemming)

Activa	31 december 2017	31 december 2016
<b>Vaste activa</b>		
Immateriële activa	21.207	21.207
Financiële vaste activa	40.351	11.732
Uitgestelde belastingvordering	34.605	8.154
	<b>96.163</b>	<b>41.093</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Vorderingen	404.293	451.871
Liquide middelen	0	0
	<b>404.293</b>	<b>451.871</b>
	<b>500.456</b>	<b>492.964</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Geplaatst kapitaal	6.423	6.423
Agioreserve	242.680	242.680
Afdekkingsreserve	160	-193
Reserve actuariële resultaten	-27.584	-27.965
Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	242	239
Wettelijke reserve deelnemingen	64.559	58.959
Ingehouden winsten	-143.845	-27.751
Resultaat na belastingen lopend boekjaar	19.542	-110.494
	<b>162.177</b>	<b>141.898</b>
<b>Langlopende schulden</b>	<b>45.100</b>	<b>45.100</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>293.179</b>	<b>305.966</b>
	<b>500.456</b>	<b>492.964</b>

x € 1.000

## 8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans

Immateriële activa (goodwill)	2017	2016
<b>Boekwaarde</b>		
Stand per 1 januari	21.207	21.207
<b>Stand per 31 december</b>	<b>21.207</b>	<b>21.207</b>
<b>Financiële vaste activa</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Deelnemingen in groepsmaatschappijen</b>		
Stand per 1 januari	-146.713	-67.042
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen	12.980	-92.521
Ontvangen dividend van deelnemingen	-3.154	-4.101
Kapitaalstortingen	86.181	30.566
Mutaties kasstroomafdekkingen	353	-568
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot personeelsgerelateerde verplichtingen	381	-13.047
<b>Stand per 31 december</b>	<b>-49.972</b>	<b>-146.713</b>
In mindering gebracht op vorderingen van groepsmaatschappijen	-90.323	-158.445
Opgenomen onder financiële vaste activa	40.351	11.732

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 belangrijkste zijn opgenomen in hoofdstuk 7.

x € 1.000

Vorderingen	31 december 2017	31 december 2016
Groepsmaatschappijen	403.623	451.462
Overige vorderingen	670	409
	<b>404.293</b>	<b>451.871</b>

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.  
Vergelijkende cijfers voor rubriceringsdoeleinden aangepast.

### Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij ter beschikking van de vennootschap.

### Eigen vermogen

2017	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	-27.965	-193	239	58.959	-27.751	-110.494	141.898
Emissie	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reclassificatie	0	0	0	0	0	5.600	-5.600	0	0
Bonus Investment Share Matching Plan	0	0	0	0	3	0	0	0	3
Resultaatbestemming 2016	0	0	0	0	0	0	-110.494	110.494	0
Totaalresultaat	0	0	381	353	0	0	0	19.542	20.276
<b>Stand per 31 december</b>	<b>6.423</b>	<b>242.680</b>	<b>-27.584</b>	<b>160</b>	<b>242</b>	<b>64.559</b>	<b>-143.845</b>	<b>19.542</b>	<b>162.177</b>

2016	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	-14.918	375	229	42.059	16.407	-27.258	265.997
Emissie	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reclassificatie	0	0	0	0	0	16.900	-16.900	0	0
Bonus Investment Share Matching Plan	0	0	0	0	10	0	0	0	10
Resultaatbestemming 2015	0	0	0	0	0	0	-27.258	27.258	0
Totaalresultaat	0	0	-13.047	-568	0	0	0	-110.494	-124.109
<b>Stand per 31 december</b>	<b>6.423</b>	<b>242.680</b>	<b>-27.965</b>	<b>-193</b>	<b>239</b>	<b>58.959</b>	<b>-27.751</b>	<b>-110.494</b>	<b>141.898</b>

## Maatschappelijk aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal is als volgt samengesteld:

Maatschappelijk aandelenkapitaal in €	31 december 2017
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
	<b>24.000.000</b>

Per 31 december 2017 zijn 21.409.169 gewone aandelen geplaatst. Alle uitstaande aandelen zijn volgestort. Dit vertegenwoordigt een waarde van € 6.422.751 (tegen € 0,30 per aandeel). Gewone aandelen zijn gecertificeerd. Voor certificaathouders bestaat onder bepaalde voorwaarden de mogelijkheid tot decertificering. Hiervan is voor 7 certificaten gebruikgemaakt. De houders van (certificaten van) gewone aandelen zijn gerechtigd tot dividend en hebben het recht om per aandeel dertig stemmen uit te brengen tijdens vergaderingen van de Vennootschap.

Voor een toelichting van de rechten en verplichtingen samenhangend met de cumulatief preferente financieringsaandelen B wordt verwezen naar paragraaf 6.20 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 6.21 van de geconsolideerde jaarrekening.

### Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden. Deze reserve is niet vrij uitkeerbaar.

### Reserve Bonus Investment Share Matching Plan

Voor een toelichting op de Reserve Bonus Investment Share Matching Plan wordt verwezen naar toelichting 6.28 van de geconsolideerde jaarrekening.

x € 1.000

### Reserve deelnemingen

De wettelijke reserve deelnemingen heeft betrekking op het verschil tussen de, op basis van de waardingsgrondslagen 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 € 20 miljoen, wordt voorgesteld toe te voegen aan de reserves.

Schulden	31 december 2017	31 december 2016
<b>Langlopende schulden</b>		
Financieringspreferente aandelen	45.100	45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	0
	<b>45.100</b>	<b>45.100</b>
<b>Kortlopende schulden</b>		
Groepsmaatschappijen	283.332	162.554
Te betalen dividend financieringspreferente aandelen	3.522	3.522
Banken	3.672	29.789
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	105.000
Belastingen en sociale verzekeringen	0	4.166
Overige schulden	2.653	935
	<b>293.179</b>	<b>305.966</b>



x € 1.000

## 8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen	31 december 2017	31 december 2016
Bankgaranties	198.061	211.343
Concerngaranties aan opdrachtgevers	378.331	298.905
Concerngaranties aan kredietinstellingen	29.287	27.788
	<b>605.679</b>	<b>538.036</b>

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. en Heijmans Technology 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	2017		
	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	1.630	-	1.630
Andere controle opdrachten	77	9	86
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	0
Andere niet controle diensten	-	-	0
	<b>1.707</b>	<b>9</b>	<b>1.716</b>

Ernst & Young Accountants LLP heeft naast de wettelijke controle van de jaarrekening de volgende toegestane diensten geleverd: assurance-rapport bij de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag, specifiek overeengekomen werkzaamheden inzake het 'Compliance Certificate' voor de bankgroep en diverse bijzondere verklaringen inzake omzet, kengetallen en projecten. De kosten in verband met het onderzoek van de jaarrekening voor de buitenlandse dochtermaatschappijen worden rechtstreeks in rekening gebracht door Ernst & Young Accountants LLP.

x € 1.000	2016		
	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	1.613	-	1.613
Andere controle opdrachten	104	-	104
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	0
Andere niet controle diensten	-	-	0
	<b>1.717</b>	<b>0</b>	<b>1.717</b>

**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, 23 februari 2018

**De leden van de raad van bestuur**

A.G.J. Hillen  
J.G. Janssen

**De leden van de raad van commissarissen**

Sj. S. Vollebregt  
P.G. Boumeester  
R. van Gelder  
R. Icke  
S. van Keulen

# 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 € 20 miljoen toe te voegen aan de reserves. Met het oog op het belang van het herstel van de balans, is besloten geen dividend uit te keren op de (certificaten van) gewone aandelen.

## **Dividendbeleid**

Heijmans voert een dividendbeleid waarbij – bijzondere omstandigheden daargelaten – de pay out ratio 40% van de winst na belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening bedraagt.

# 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 2017

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Heijmans N.V. (de vennootschap) te Rosmalen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. op 31 december 2017 en van het resultaat en de kasstromen over 2017 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2017;
- de volgende overzichten over 2017:
  - 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 vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017;
- 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.

## Materialiteit

<b>Materialiteit</b>	€ 7 miljoen (2016: € 9,4 miljoen)
<b>Toegepaste benchmark</b>	0,5% van de omzet voor het boekjaar uit de voortgezette activiteiten
<b>Nadere toelichting</b>	Winst voor belasting wordt algemeen gezien als de meest geschikte grondslag om de materialiteit te bepalen. Echter, de resultaten in de afgelopen jaren waren negatief of beperkt positief en daarmee niet op een niveau dat representatief is voor de omvang van de onderneming. Om deze reden achten wij omzet voor de controle van de jaarrekening 2017 een meer stabiele basis voor de bepaling van de materialiteit. De daling van de omzet, en daarmee ook de materialiteit, ten opzichte van 2016 wordt veroorzaakt door de verkoop van de buitenlandse dochters in 2017. Het gehanteerde percentage ligt aan de onderkant van de bandbreedte.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 350.000 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.

Onze groepscontrole heeft zich met name gericht op de operationele segmenten, waarvan Infra de grootste is. Bij deze segmenten hebben wij de controlewerkzaamheden

zelf uitgevoerd. Voor enkele samenwerkingsverbanden van Heijmans met derden hebben wij tevens gebruikgemaakt 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 tijdens de controle intensief betrokken geweest bij de uitvoering van de controle en rapportage door deze accountants.

In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde controlewerkzaamheden de nagenoeg volledige omzet, resultaat en activa van de groep.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps) onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

### De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Ten opzichte van vorig jaar is het kernpunt Desinvesteringprogramma niet meer opgenomen omdat daar vanwege de afronding van de verkoop van de buitenlandse bedrijven begin 2017 geen bijzondere aanleiding meer voor is. Er zijn geen nieuwe kernpunten toegevoegd.



Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Verantwoording projectresultaten en waardering onderhanden werken (zie noot 6.15 en 6.29)		
<p>De waardering van onderhanden werken wordt beïnvloed door subjectieve elementen zoals de schatting van de te maken kosten en verwachte (meer- en minder-) opbrengsten, de technische voortgang en (mogelijke) claims en boetes.</p> <p>Dit wordt mede ingegeven door de aard van de activiteiten, waarbij sprake kan zijn van invloed door de complexiteit van projecten, de mate van inschatting bij het tenderproces en ontwikkelingen gedurende de realisatie van een project. Het proces van opbrengsten- en resultaatverantwoording, met inbegrip van de afgrenzing, de waardering van vorderingen en (mogelijke) claims alsmede de volledigheid van aan de werken gerelateerde verplichtingen en voorzieningen vereist significante schattingen van het bestuur en zijn daarmee significant voor onze controle.</p>	<p>Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot projectbeheersing en schattingen inzake projectresultaten, waaronder de verwachte kosten en opbrengsten op grond van de contractuele voorwaarden en (mogelijke) claims en disputen. Tevens hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden verricht met betrekking tot de projectcalculaties en de inschatting hiervan door het bestuur. Wij hebben met diverse functionarissen de schattingen besproken en de onderbouwing gecontroleerd, waarbij tevens de uitkomsten van eerdere schattingen zijn beoordeeld. Ook hebben wij de toelichting inzake de onderhanden werken en daaraan gerelateerde schattingen beoordeeld. Daarbij is in het bijzonder aandacht besteed aan het project Wilhelminasluis, omdat hierbij een hogere schattingsonzekerheid geldt ten aanzien van de ingenomen positie.</p>	<p>Naar onze mening heeft het bestuur gekozen voor aanvaardbare grondslagen voor de verantwoording van projectresultaten en zijn deze adequaat toegepast.</p> <p>Wij hebben vastgesteld dat de door het bestuur gebruikte uitgangspunten en schattingen binnen de aanvaardbare bandbreedte liggen en dat de toelichting adequaat is.</p>

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
<b>Financiering en convenanten (zie noot 6.20 en 6.29)</b>		
<p>De beschikbaarheid van voldoende financiering om te kunnen voorzien in de liquiditeitsbehoefte van de onderneming, de waarborging van voldoende garantiefaciliteiten, alsmede het voldoen aan de financierings-convenanten is significant voor onze controle. De toetsing hiervan is primair gebaseerd op verwachtingen en inschattingen van het bestuur. De gehanteerde veronderstellingen worden beïnvloed door subjectieve elementen zoals de schatting van verwachte toekomstige kasstromen, gebaseerd op de geprognosticeerde omzet, marges en overige resultaten uit de operationele activiteiten. De schattingen zijn gebaseerd op veronderstellingen, waaronder verwachtingen van toekomstige economische en marktontwikkelingen.</p>	<p>In onze controleaanpak is specifiek aandacht besteed aan de gehanteerde veronderstellingen en de prognoses die door het bestuur zijn opgesteld in het Businessplan 2018. Dit betreft onder meer de gehanteerde veronderstellingen met betrekking tot de toekomstige omzet en het resultaat, inclusief de orderportefeuille, alsmede de mogelijke impact van de afwikkeling van een aantal significante projecten, teneinde te beoordelen dat kan worden blijven voldaan aan de liquiditeitsbehoefte en convenanten in het komende jaar. Tevens hebben wij de door het bestuur opgestelde toelichting, zoals opgenomen in de jaarrekening, getoetst.</p>	<p>Naar onze mening is de inschatting van het bestuur inzake de beschikbaarheid van voldoende financiering adequaat en liggen de door hen gehanteerde verwachtingen en inschattingen binnen de acceptabele bandbreedte. Wij hebben tevens vastgesteld dat de toelichting inzake beschikbare financiering en geldende convenanten adequaat is.</p>
<b>Waardering van immateriële vaste activa (zie noot 6.10)</b>		
<p>De immateriële vaste activa omvatten met name goodwill. Het bestuur toetst jaarlijks of hierop bijzondere waardeverminderingen van toepassing zijn. Deze toets is grotendeels gebaseerd op verwachtingen en inschattingen van het bestuur inzake de toekomstige resultaten en kasstromen. De goodwill ten aanzien van de bedrijfsonderdelen Utiliteit en Infra zijn vanwege de omvang het meest significant. De toetsing is significant voor onze controle, gezien de complexiteit van het schattingsproces, inclusief de mogelijke ontwikkeling op een aantal significante projecten. De realiseerbare waarde is gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen.</p>	<p>Wij hebben in onze controle aandacht besteed aan de verwachte resultaten en kasstromen, zoals deze zijn opgenomen in het door het bestuur opgestelde Businessplan 2018. Ook hebben wij de realisatie van het vorig jaar opgestelde Businessplan beoordeeld, omdat dit een indicatie geeft van de kwaliteit van de uitgevoerde schattingen. Deels met hulp van eigen waarderingsdeskundigen hebben wij onze werkzaamheden met name gericht op de parameters die het meest van invloed zijn op de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill, zoals de disconteringsvoet, omzet volume en EBIT-marge. Tevens hebben wij getoetst of de toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen en de gevoeligheden hiervan voor de waardering.</p>	<p>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 merken op dat op grond van de uitgevoerde impairmenttest de onderneming concludeert dat sprake is van een beperkte headroom bij het onderdeel Utiliteit. Wij hebben tevens vastgesteld dat de toelichting adequaat is.</p>

Risiko	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
<b>Waardering strategische grondposities en gronden in exploitatie (zie noot 6.14)</b>		
<p>De waardering van strategische grondposities en grondexploitaties wordt sterk beïnvloed door marktontwikkelingen op de woningmarkt in Nederland en andere subjectieve elementen. De gronden komen in het algemeen pas na een lange periode in ontwikkeling, mede beïnvloed door wijzigingen binnen provincies en gemeenten op het gebied van ruimtelijke ordening.</p> <p>De onderneming toetst tweemaal per jaar de waardering op 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 hiervan. Het proces van waardering vereist significante schattingen van het bestuur. De netto-realiseerbare waarde is gebaseerd op de verwachte toekomstige kasstromen, welke onder meer afhankelijk zijn van de inschatting 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. Tevens worden jaarlijks de rekenmodellen voor de grondposities geactualiseerd.</p>	<p>Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de schattingen inzake de waardering van strategische grondposities en grondexploitaties. Dit betrof onder andere toetsing dat bij de bepaling van de waardering gebruik is gemaakt van de juiste brongegevens en dat de gehanteerde rekenmodellen juist zijn toegepast. Wij hebben bij onze controle gebruikgemaakt van onze eigen waarderingsspecialisten. Wij hebben met diverse functionarissen de schattingen besproken en de onderbouwing gecontroleerd, waarbij mede is gekeken naar de uitkomsten van eerdere schattingsprocessen. Wij hebben ook aandacht besteed aan de veronderstellingen 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. Tevens hebben wij getoetst of de toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de keuze voor de veronderstellingen voor de waardering.</p>	<p>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.</p> <p>Wij hebben tevens vastgesteld dat de toelichting adequaat is.</p>

Risico	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Waardering van de uitgestelde belastingvorderingen (zie noot 6.13)		
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.	Wij hebben controlewerkzaamheden verricht met betrekking tot onder meer 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 Businessplan 2018. Bij de uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij eigen belastingdeskundigen ingeschakeld. Tevens hebben wij getoetst of de toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de keuze voor de veronderstellingen voor de waardering.	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 adequaat is.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- andere informatie zoals vermeld in de inhoudsopgave, namelijk het verslag van de raad van commissarissen, het remuneratierapport en de resultaatbestemming.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW 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 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.

## Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

### Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen op 30 april 2014 benoemd als accountant van Heijmans N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

### Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

### Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden



zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. 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

verstreekte 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, 23 februari 2018

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. W.P. de Pater RA

# 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 2017 beoordeeld. Een beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsinformatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2017;

in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards (optie Core) van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de bijlagen "Verslaggevingssystematiek" en "KPI tabel" van het jaarverslag.

De duurzaamheidsinformatie bestaat uit de hoofdstukken Profiel en bedrijfsmodel, Strategie, Mens en organisatie, Duurzame prestaties en Gedrag, Integriteit en dilemma's van het jaarverslag.

## Basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordelingsopdracht 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.

## Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordelingsopdracht

### *Toekomstgerichte informatie niet onderzocht*

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan deze 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.

### *Verwijzingen naar externe bronnen niet beoordeeld*

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 de duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met Sustainability Reporting Standards (optie Core) van GRI en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de bijlagen

"Verslaggevingssystematiek" en "KPI tabel" van het jaarverslag, 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 "KPI tabel" van het jaarverslag.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het 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 uitvoeren 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 beperkter 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 beoordelingsopdrachten is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de beslissingen die gebruikers op basis van deze duurzaamheidsinformatie nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitssystemen' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Wij hebben deze beoordelingsopdracht professioneel kritisch uitgevoerd met een multidisciplinair team en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, de ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

De werkzaamheden van onze beoordelingsopdracht bestonden 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 organisatie.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte verslaggevingscriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen gemaakt door de raad van bestuur.
- Het verkrijgen van inzicht in de verslaggevingsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde duurzaamheidsinformatie, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordelingsopdracht;
- Het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening;
- Het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie waar waarschijnlijk afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude zich zullen voordoen en het op basis van deze risico-analyse uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:

- Het afnemen van interviews met de raad van bestuur en relevante medewerkers verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, -beleid en -prestaties.
  - Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor:
    - het aanleveren van de duurzaamheidsinformatie voor,
    - het uitvoeren van interne controles op, en
    - de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;
  - Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie; en
  - Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsinformatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen, ten opzichte van de gehanteerde verslaggevingscriteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordelingsopdracht en over de significante bevindingen die uit onze beoordelingsopdracht naar voren zijn gekomen.

Rotterdam, 23 februari 2018

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. J. Niewold RA

# 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 2017 is voor een nominaal bedrag van € 6.422.748,60 gewone aandelen in administratie genomen, waartegenover 21.409.162 certificaten aan toonder à € 0,30 nominaal zijn uitgegeven.

## Aantal bestuursvergaderingen en belangrijkste onderwerpen

Gedurende het verslagjaar hebben er drie vergaderingen plaatsgevonden van het bestuur van Stichting AK.

### Vergadering van 22 maart 2017

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

- Het jaarverslag 2016 van Heijmans N.V. en het persbericht van 24 februari 2017;
- Bespreking agendapunten van de op 12 april 2017 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders Heijmans N.V.;
- Het jaarrapport van Stichting AK over 2016

- De evaluatie van de Vergadering van Certificaathouders van 18 november 2016;
- Benoeming van een nieuw 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, onder meer over de navolgende onderwerpen:

- De financiële bandbreedte van de specifiek in het jaarverslag genoemde risicoprojecten;
- De mate waarin bepaalde contractvormen een rol spelen in het risicoprofiel van projecten;
- De visie van de RvB op de Nederlandse markt, de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, in het bijzonder de risicoverdeling;
- De consequenties van (voortdurende) dunne marges in bepaalde sectoren van de bouw voor de strategische focus van de onderneming.

In het voorjaar van 2017 was één bestuurslid aftredend. Het betrof de heer W.M. van den Goorbergh. De Vergadering van Certificaathouders heeft geen aanbeveling gedaan voor vervulling van de vacature. Het bestuur heeft gebruik gemaakt van de bij statuten geboden mogelijkheid om af te wijken van het maximum aantal herbenoemingen, en heeft de heer Van den Goorbergh voor een volgende termijn van vier jaar benoemd. Daarbij is overwogen dat de continuïteit binnen het bestuur belangrijk is, mede gezien de zittingsduur van de overige bestuursleden en in relatie tot de fase waarin Heijmans zich bevindt. Voorts is overwogen dat indien governance overwegingen gedurende de benoemingstermijn daartoe aanleiding zouden geven, de Voorzitter tussentijds zou kunnen terugtreden.

### Vergadering van 13 september 2017

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

- De halfjaarcijfers 2017 van Heijmans N.V.;



- Besluit tot het houden van een Vergadering van Certificaathouders op 17 november 2017;
- Samenstelling van het bestuur: per de voorjaarsvergadering van 2018 treedt de heer J.J.G.M. Sanders af.

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 slechte performance van enige grote infrastructuurele werken, de gevolgen daarvan en de wijze waarop deze worden ingekaderd;
- De resultaten van de verkoop van de buitenlandse dochterondernemingen;
- De situatie in de branche;
- De resultaten van de verschillende bedrijfsstromen en hun vooruitzichten.

### Vergadering van 17 november 2017

Deze ingelaste bestuursvergadering stond in het teken van de voorbereiding van de Vergadering van Certificaathouders van 17 november 2017.

### Deelname bestuur Stichting AK aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 april 2017

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 april 2017 was een vertegenwoordiging van het bestuur van Stichting AK aanwezig, en heeft het bestuur ten gunste van alle agendapunten, die ter stemming zijn gebracht, gestemd.

Tijdens deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft het bestuur van de Stichting AK onder andere vragen gesteld over de inkadering van bepaalde risicoprojecten, gezien de bandbreedte van ca. € 45 miljoen die ten aanzien van die projecten bestaat in relatie tot de ambitie

om in 2017 een ebitda te realiseren van ten minste € 20 miljoen. Tevens is de vraag gesteld hoeveel vermogen Heijmans nog heeft om verdere tegenslagen op te vangen, en in welke mate de raad van bestuur zelf het besluit heeft genomen om de minder rendabele Nederlandse activiteiten te behouden, en de goed renderende buitenlandse activiteiten te verkopen. Tevens heeft de heer Van den Goorbergh in die vergadering gereageerd op de opmerking van de vertegenwoordiger van de VEB, dat een STAK van nature altijd blind vóór stemt. Hij heeft aangegeven dat het Stichtingsbestuur zich laat leiden door de wijze waarop de raad van commissarissen en de raad van bestuur zich in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders verantwoorden voor het uitgeoefende toezicht respectievelijk voor het gevoerde bestuur. Op basis daarvan bepaalt de Stichting AK hoe gestemd zal worden.

Aan certificaathouders die in persoon de aandeelhoudersvergadering hebben bijgewoond, dan wel zich hebben laten vertegenwoordigen door een derde, is door Stichting AK volmacht verleend om zelfstandig hun stem uit te brengen op het aantal voor de vergadering aangemelde certificaten, een en ander met inachtneming van de statuten en administratievoorwaarden.

Het bestuur van Stichting AK heeft, evenals in 2010 tot en met 2016, 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 12 april 2017**

Van het aantal per 12 april 2017 door Stichting AK uitgegeven certificaten (van aandelen) ad 21.406.873 zijn 4.303.193 (certificaten van) aandelen ter vergadering aangemeld (ca. 20,1%, in 2016 ca. 22,7%). Van dit totale aantal van 4.303.193 zijn de houders van 1.466.181 certificaten ter vergadering aanwezig geweest, en hebben de houders van 2.830.455 certificaten een steminstructie afgegeven aan ABN AMRO. Derhalve heeft de Stichting AK op de AVA 17.110.237 certificaten vertegenwoordigd, zijnde ca. 80%.

### **Deelname bestuur Stichting AK aan de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 17 oktober 2017**

Tijdens deze vergadering heeft de RvC een toelichting gegeven op het voornemen om J.G. Janssen te benoemen tot lid RvB / CFO. Dit was het enige agendapunt en betrof geen stempunt. De heer Van den Goorbergh heeft het bestuur vertegenwoordigd bij deze vergadering.

### **Vergadering van Certificaathouders van 17 november 2017**

Tijdens de Vergadering van Certificaathouders van 17 november 2017 heeft het bestuur van Stichting AK een toelichting gegeven op zijn beleid, mede aan de hand van principe 4.4.6 en de daarbij behorende best practice bepalingen van de corporate governance code in Nederland.

De aanwezige certificaathouders/gevolmachtigden vertegenwoordigden 5.990 (certificaten van) aandelen. Door Stichting AK waren per 17 november 2017 in totaal 21.409.162 (certificaten van) aandelen uitgegeven. Dit betekent dat (afgerond) 0% van door Stichting AK uitgegeven (certificaten van) aandelen in deze vergadering vertegenwoordigd was (in 2016 circa 0,04%).

### **Werkzaamheden**

De werkzaamheden verbonden aan de administratie van de (certificaten van) aandelen worden verricht door de administrateur van Stichting AK, SGG Nederlands 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 SGG 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 2017 geen externe adviezen ingewonnen.

### **Bestuur en bezoldiging**

Het bestuur van Stichting AK bestaat uit de heren:

Dr. W.M. van den Goorbergh (voorzitter)

Mr. H. Hooghoudt

Dr. P.W. Moerland

Drs. J.J.G.M. Sanders

W.M. van den Goorbergh is voorzitter van de raad van commissarissen van NIBC Bank en Coöperatie DELA. De heer Van den Goorbergh was tot 2002 plaatsvervangend voorzitter en CFO van de raad van bestuur van Rabobank Nederland.

P.W. Moerland is voorzitter van de raad van commissarissen van Enexis N.V., lid van het Algemeen bestuur van de Nederlandse Bachvereniging, voorzitter Stichting Berenschot Beheer en voorzitter Raad van Toezicht Stadhuismuseum Zierikzee. Daarvoor was hij in de periode 2003 tot oktober 2013 lid van de raad van bestuur van Rabobank Nederland, waarvan de laatste vier jaar als voorzitter. In de jaren van 1980 tot 2003 was hij

respectievelijk hoogleraar Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en hoogleraar Ondernemingsfinanciering en vanaf 1999 tevens hoogleraar Corporate Governance aan de Universiteit van Tilburg.

R.H. Hooghoudt is sinds 1975 advocaat, en sinds 1983 bij NautaDutilh. Hij houdt zich in zijn praktijk voornamelijk bezig met fusies, overnames, beursgangen, zowel nationaal als internationaal, en advisering op het gebied van corporate governance en corporate finance.

J.J.G.M. Sanders is voorzitter van de raad van commissarissen van Bolsius N.V., voorzitter van de Stichting Evenementen Liliane Fonds, lid raad van commissarissen Greenchoice, voorzitter Raad van Advies Nemo Healthcare B.V. en lid van het 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 zestien jaar werkzaam bij Friesland Campina, waarvan de laatste acht jaar als bestuursvoorzitter. De heer Sanders is per 26 maart 2014 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK.

De bezoldiging bedraagt in 2017 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

# 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 3 augustus 2013 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 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.

De plaatsingsovereenkomst (putoptie) die tussen de Stichting en Heijmans N.V. bestond, en op grond waarvan de Stichting preferente aandelen neemt zodra Heijmans N.V. tot de uitgifte daarvan overgaat, is in 2016 beëindigd.

Aan de Stichting is in 2008 het recht van enquête verleend.

De heer S.C.J.J. Kortmann is tijdens de bestuursvergadering van 29 maart 2017 benoemd tot bestuurder van de Stichting voor de periode van vier jaar. Tijdens dezelfde vergadering is de heer M.W. den Boogert afgetreden conform het rooster van aftreden, en is de heer H.H. Meijer benoemd tot voorzitter.

Het bestuur van de Stichting bestaat uit:

Drs. H.H. Meijer (voorzitter vanaf 29 maart 2017)  
Dr. F.J.G.M. Cremers  
Prof. mr. S.C.J.J. Kortmann  
Mr. A. Westerlaken

# Fiscaal beleid

## Inleiding

Heijmans geeft hierna een toelichting op haar fiscale beleid. In deze toelichting wordt uiteen gezet: de relatie met de belastingautoriteiten, de belastingen die Heijmans betaalt en de visie van Heijmans op de nationale en internationale discussie die wordt gevoerd met betrekking tot het belastingbeleid van multinationals.

## Relatie met de belastingautoriteiten

Heijmans is van oordeel dat transparantie een onderdeel vormt van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit houdt in dat Heijmans altijd transparant is tegenover de belastingautoriteiten en altijd alle feiten duidelijk en volledig met de belastingautoriteiten deelt. Dit geldt ook voor de beoogde fiscale uitkomst bij mogelijke discussiepunten.

In het kader van horizontaal toezicht heeft Heijmans in Nederland een convenant met de Belastingdienst gesloten. Horizontaal toezicht betekent een gelijkwaardige samenwerking tussen de Belastingdienst en Heijmans, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en een zeer transparante communicatie. Deze uitgangspunten worden vastgelegd in een convenant. De belastingdienst gaat een dergelijk convenant alleen aan als de onderneming een goed functionerend Tax Control Framework heeft, of dit op korte termijn in samenwerking met de Belastingdienst wil realiseren. Dit betekent dat de onderneming haar fiscale positie en fiscale risico's goed in de greep heeft en dat de directie van de onderneming daar ook waarde aan hecht. Uit hoofde van het horizontaal toezicht vindt er meerdere malen per jaar overleg plaats tussen Heijmans en de Belastingdienst.

## Fiscale planning

In nationale Belastingwetten, internationale verdragen en bekende jurisprudentie is vastgelegd welke opbrengsten belast zijn en welke kosten aftrekbaar. Een individuele belastingplichtige heeft daar geen keuze in. Heijmans past bij haar bedrijfsvoering deze regels in alle redelijkheid toe. 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 de visie van de Belastingdienst in overweging nemen bij het maken van een definitieve fiscale keuze bij mogelijke discussiepunten.

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 ontwikkelingslanden

Heijmans is niet operationeel actief in ontwikkelingslanden. Heijmans heeft derhalve geen fiscale structuren via ontwikkelingslanden die leiden tot een lagere belastingafdracht. Dit geldt overigens ook voor fiscale structuren in landen waar geen of nagenoeg geen belasting wordt geheven (de zogenaamde belastingparadijzen). Heijmans bezit geen vennootschappen in Nederland en daarbuiten met als doel de belastingdruk binnen de groep kunstmatig te verlagen.

## Beleid ten aanzien van opdrachtgevers en/of onderaannemers

Heijmans is van mening dat haar opdrachtgevers en/of onderaannemer 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.



## Belastingbeleid van multinationals

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 tax planning 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.

## Belastingdruk (winstbelastingen)

De belastingdruk zoals vermeld in de jaarrekeningen van Heijmans heeft alleen betrekking op winstbelastingen, waaronder de Nederlandse vennootschapsbelasting. Het nominale belastingtarief in Nederland is 25%. De andere landen waar Heijmans belastingplichtig is voor de winstbelastingen zijn België en Duitsland. De nominale tarieven in deze landen zijn hoger dan die in Nederland. In het eerste half jaar 2017 heeft Heijmans de operationele activiteiten in België en Duitsland verkocht. 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 onderneming (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.

# Verlaggevingssystematiek

## Scope

Vanuit de desinvesteringsstrategie rapporteert Heijmans in 2017 alleen kengetallen voor de Nederlandse activiteiten. Combinatieprojecten zijn niet meegenomen in de niet-financiële informatie van het jaarverslag, met uitzondering van veiligheid.

## Informatievergaring en verificatie

Gedurende het jaar vindt regulier overleg plaats tussen de betrokkenen die dit verslag inhoud en vorm geven. In oktober heeft een kick-off plaatsgevonden waarin ervaringen van voorgaand jaar, doelen en ambities met elkaar gedeeld zijn. Hier zijn afspraken gemaakt omtrent inhoud, ambitie en planning. Dit vormt de basis voor het onderliggende verslag. De gebruikte gegevens zijn afkomstig uit de diverse administraties, systemen en databases in de organisatie van Heijmans, waaronder een aantal managementsystemen en daaruit voortvloeiende registraties over operationele processen. Voorbeelden zijn Prinsys als het gaat om HRM-gerelateerde aspecten, energiemanagementsystemen, maar ook bijvoorbeeld SMILE-software als het gaat over bijvoorbeeld kwaliteitsinformatie en ongeval statistiek. Daarnaast is informatie opgenomen uit de ERP-systemen en is informatie afkomstig van toeleveranciers zoals die van het wagenpark, de houtleverende bedrijven en van afval- en energiebedrijven. De milieuverslaglegging van de asfaltcentrales wordt extern geverifieerd. De gegevens worden aan het bevoegd gezag overlegd.

Ten slotte zijn de gegevens afkomstig uit de gecertificeerde managementsystemen ISO 14001, ISO 9001 en VCA. Hoewel Heijmans diverse procedures geïmplementeerd heeft voor de melding van incidenten en ook daadwerkelijk meldingen zijn ontvangen van incidenten kan Heijmans er niet zeker van zijn dat alle voorgekomen incidenten zijn gemeld.

## Verlaggevingssystematiek

De duurzaamheidsinformatie is opgesteld in overeenstemming met de Global Reporting Initiative (GRI Standards, optie Core). 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 01-01-2017 tot en met 31-12-2017.

Als basis voor verslaggeving is de systematiek van het Global Reporting Initiative (GRI) gevolgd. Ook is het supplement voor de Bouwsector toegepast. Voor de rapportages rondom de CO<sub>2</sub>-emissie is het Greenhouse Gas Protocol gebruikt. Gegevens zijn afkomstig uit geconsolideerde data in bedrijfssystemen. Heijmans heeft Ernst & Young Accountants LLP de opdracht verstrekt voor limited assurance. Het door hen afgegeven assurance-rapport is toegevoegd aan dit verslag.

## EU Directive Non-Financial Information and Diversity information reference table

Topic	Subtopic	Included (yes/no)	Chapter / Page reference
Business model		Yes	Profiel en Bedrijfsmodel pag 21
Relevant social and personnel matters (e.g. HR, safety etc.)	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Mens en Organisatie pag 65
	The outcome of those policies.	Yes	Mens en Organisatie pag 65
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Risicomanagement pag 97
	How risks are managed.	Yes	Risicomanagement pag 97
	Non-financial key performance indicators.	Yes	KPI-dashboard pag 30 en Mens en Organisatie pag 65
Relevant Environmental matters (e.g. climate-related impacts)	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Duurzame prestaties pag 73
	The outcome of those policies.	Yes	Duurzame prestaties pag 73
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Risicomanagement pag 97 en Duurzame prestaties pag 73
	How risks are managed.	Yes	Duurzame prestaties pag 73 en Risicotabel pag 102
	Non-financial key performance indicators.	Yes	KPI-dashboard pag 30 en Duurzame prestaties pag 73
Relevant matters with respect for human rights (e.g. labour protection)	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Duurzame prestaties pag 73, kopje Mensenrechten pag 78
	The outcome of those policies.	Yes	Duurzame prestaties pag 73 kopje Mensenrechten pag 78
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Mens en organisatie pag 65, kopje Duurzaam inkoopbeleid pag 37, kopje Mensenrechten pag 78 en Risicotabel pag 102
	How risks are managed.	Yes	Risicomanagement pag 97, kopje Mensenrechten pag 78 en kopje Samenwerking in de keten pag 37
	Non-financial key performance indicators.	Yes	Duurzame prestaties pag 73, kopje Mensenrechten pag 78, KPI's dashboard pag 30 en Mens en organisatie pag 65
Relevant matters with respect to anti-corruption and bribery	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Gedrag integriteit en dilemma's pagina 91, Bestrijding corruptie en omkoping pag 93
	The outcome of those policies.	Yes	Gedrag integriteit en dilemma's pagina 91, Bestrijding corruptie en omkoping pag 93
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Gedrag integriteit en dilemma's pagina 91, Bestrijding corruptie en omkoping pag 93
	How risks are managed.	Yes	Risicomanagement pag 97, Gedrag integriteit en dilemma's pagina 91 en Bestrijding corruptie en omkoping pag 93
	Non-financial key performance indicators.	No	Gedrag integriteit en dilemma's pagina 91, Bestrijding corruptie en omkoping pag 93
Insight into the diversity (executive board and the supervisory board)	A description of the policies pursued.	Yes	Mens en Organisatie pag 65, kopje Diversiteit pag 67 en directe verwijzing naar de Corporate Governance Verklaring 2017 op de website van Heijmans
	Diversity targets	Yes	Mens en Organisatie pag 65, kopje Diversiteit pag 67 en directe verwijzing naar de Corporate Governance Verklaring 2017 op de website van Heijmans
	Description of how the policy is implemented	Yes	Mens en Organisatie pag 65 kopje Diversiteit pag 67
	Results of the diversity policy	Yes	Mens en Organisatie pag 65 kopje Diversiteit pag 67

### Specifieke opmerkingen per KPI:

- Financieel gezond zijn: hierin worden financiële basisindicatoren opgenomen.
- Strategie en implementatie: deze indicatoren zijn opgenomen door hun hoge score in de materialiteitsmatrix en uiten zich door inzicht te geven in het aantal verbetertrajecten dat loopt in de organisatie, de uitgave voor innovatie en het aantal nieuw aangevraagde patenten.
- Tevreden klanten en eindgebruikers: Klanttevredenheid wordt op verschillende manieren gemeten binnen Heijmans, waardoor er geen totaalcijfer beschikbaar is. Onderdelen die er voor zorgen dat klanttevredenheid in beeld is zijn de projectevaluaties, klanttevredenheidsmetingen bij woningbouw, aantal restpunten.
- Veiligheid en Gezondheid: Hierin zijn gegevens over ziekteverzuim, ongevallen en preventieve afspraken met onderaannemers opgenomen.
- Procurement en ketenintegratie: Deze indicator is een uitvloeisel van de strategie om meer integraal samen te werken met een kleiner aantal toeleveranciers.
- Verduurzaming eigen bedrijfsvoering en keten: Onderdelen, zoals het energieverbruik van kantoren en het aandeel energiezuinige leaseauto's, worden gemeten als onderdeel van de totale CO<sub>2</sub>-footprint van Heijmans. Ten aanzien van het afval wordt gerapporteerd volgens de ENCORD methodiek

### Veiligheid

Vanaf 2017 is de berekeningsmethodiek voor deze KPI's gewijzigd waardoor het cijfer 2017-2016 niet vergelijkbaar is.

- Het IF-cijfer 2017 is inclusief combinatieprojecten naar rato berekend.
- Het IF-cijfer 2016 is exclusief combinatieprojecten
- Het aantal ongevallen berekend over 2017 is inclusief combinatieprojecten naar rato berekend.
- In de berekening van het aantal ongevallen over 2016 zijn de combinatieprojecten voor 100% meegenomen, daar waar het ongevallen voor die combinatieprojecten betreft.

### Transparantiebenchmark

Dit is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen. In 2017 nam Heijmans, gebaseerd op onderzoek naar verslaggeving in 2016, een 17e positie in van de in totaal meer dan 250 onderzochte bedrijven.

### Toelichting en methodiek CO<sub>2</sub>-berekening

Om de CO<sub>2</sub>-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<sub>2</sub>-uitstoot als gevolg van het elektriciteitsverbruik (deze CO<sub>2</sub> stoten wij niet zelf uit maar de elektriciteitsmaatschappij) en zakelijk verkeer
- In scope 3 (wordt niet gerapporteerd in dit jaarverslag) wordt CO<sub>2</sub>-uitstoot van woon-werkverkeer en openbaar vervoer berekend

De focus blijft echter primair gericht op scope 1 en secundair op scope 2. Vooral deze scopes worden direct beïnvloed door maatregelen te treffen. Het grootste deel van de uitstoot vindt binnen deze scopes plaats.

### Footprint NL

De CO<sub>2</sub>-emissie van Heijmans in Nederland in 2017 bedraagt 51.088 ton, een afname van 2,8% ten opzichte van 2016 (52.563 ton).

### Doelstelling 2016-2020

Heijmans heeft de ambitie om de CO<sub>2</sub>-emissie, gerelateerd aan de omzet, in vier jaar minimaal 10% te laten afnemen en hanteert 2016 als referentiejaar voor zowel emissie als omzet. In het nieuwe EMP (Energie Management Plan) 2017-2020 staan aanvullende maatregelen om in deze periode de CO<sub>2</sub> uitstoot verder te verlagen. Daarbij ligt vooral de focus op het verlagen van de uitstoot bij de asfaltcentrales, projecten en de leaseauto's. In het EMP hebben we concrete maatregelen benoemd, waarmee Heijmans de komende jaren het energieverbruik gaat verlagen en daarmee de CO<sub>2</sub>-uitstoot. In 2017 is de gehele Heijmans organisatie getoetst aan de eisen van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder, met als doel heel Heijmans onder het CO<sub>2</sub>-bewust certificaat te berengen. In de loop van 2018 wordt dit certificaat uitgereikt.

Heijmans past de conversiefactoren afkomstig van de website [www.CO2emissiefactoren.nl](http://www.CO2emissiefactoren.nl) toe. In de rapportagesystematiek die Heijmans hanteert, worden deze eens in de 4 jaar geactualiseerd. In 2017 heeft deze actualisatie plaatsgevonden. In dit jaarverslag zijn deze geactualiseerde conversiefactoren doorgevoerd voor de CO<sub>2</sub>-getallen vanaf 2017. De vergelijkende cijfers van 2016 zijn niet aangepast vanwege niet-materiële verschillen.

# Overzicht relatie sustainable development goals en Heijmans activiteiten en doelstellingen

De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's - Sustainable Development Goals) zijn een reeks doelstellingen voor toekomstige internationale ontwikkeling. Ze zijn opgesteld door de Verenigde Naties en worden gepromoot als de wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling. Heijmans draagt met haar activiteiten bij aan het bereiken van deze doelstellingen. In de onderstaande tabel is een relatie gelegd tussen de voor Heijmans meest relevante SDG's en de bijdrage die Heijmans heeft. Uiteraard is er vanwege de activiteiten van Heijmans ook een negatieve invloed waarvoor doelstellingen zijn geformuleerd om de impact zo veel mogelijk te verminderen.

SDG nr.	Beschrijving Sustainable Development Goal	Heijmans activiteit/doelstellingen
3.6	By 2020, halve the number of global deaths and injuries from road traffic accidents	Aanleg en onderhoud wegen, zie bijvoorbeeld innovatie Bike Scout voor fietsersveiligheid (website Heijmans)
5.5	Ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life	Heijmans HR-beleid voor gelijkheid en non-discriminatie
6.3	By 2030, improve water quality by reducing pollution, eliminating dumping and minimizing release of hazardous chemicals and materials, halving the proportion of untreated wastewater and substantially increasing recycling and safe reuse globally	Aanleg beheer en onderhoud van waterbeheerssystemen, rioolwaterzuiveringsinstallaties zoals de RWZI Utrecht website Heijmans)
7.2	By 2030, increase substantially the share of renewable energy in the global energy mix	Verduurzaming energiesystemen, aanleg van biomassacentrales en de ontwikkeling van duurzame woningen en gebieden zoals Parijsch Culemborg
8.8	Protect labour rights and promote safe and secure working environments for all workers	Veiligheidsbeleid Heijmans (GO!-programma) met onder meer maatregelen instructies en instrumenten zoals de GO-app
9.1	Develop quality, reliable, sustainable and resilient infrastructure to support economic development and human well-being, with a focus on affordable and equitable access for all	Aanleg en onderhoud van wegen, onderhoud van waterwegen en vliegvelden. In bijzonder activiteiten in voormalige achterstandswijken zoals Kanaleneiland en Katendrecht
11.6	By 2030, reduce the adverse per capita environmental impact of cities, including by paying special attention to air quality and municipal and other waste management	Ontwikkeling van duurzame woningen, wijken en gebieden, Heijmans afvalmanagementbeleid op gebied van scheiding en reductie
12.2	By 2030, achieve the sustainable management and efficient use of natural resources	Bouw van duurzame woningen, aardgasloos bouwen en het ontwikkelen van een eigen duurzaam inkoopbeleid voor materialen en diensten.
12.5	By 2030, substantially reduce waste generation through prevention, reduction, recycling and reuse	Heijmans afvalmanagementbeleid op gebied van scheiding en reductie van materialen en de initiatieven op gebied van circulaire economie
13.1	Strengthen resilience and adaptive capacity to climate-related hazards and natural disasters in all countries	Klimaat adaptief bouwen, aanleg wateropvang, dijken en keringen
15.2	By 2020, promote the implementation of sustainable management of all types of forests, halt deforestation, restore degraded forests and substantially increase afforestation and reforestation globally	Heijmans richtlijnen ten aanzien van de exclusieve inkoop van hout uit duurzaam beheerde bossen en de bijdrage aan het Bouw- en Houtconvenant



# KPI-tabel

Kritieke Prestatie Indicator	Score 2017	Score 2016	Doelstelling 2017	Doelstelling 2018 en verder
Omzet NL (x mld)	1,402	1,370		
Orderportefeuille NL (x mld)	1,898	1,863		
Netto resultaat (x mln)	20	-110		
Solvabiliteit	27%	18%		
Aantal Lean projecten	148	76		
Uitgaven aan innovatie (x mln)	2,8	2,7		
Aantal aangevraagde patenten	4	4		
Opgeleverde woningen met nul restpunten	65,7%	54,3%	100%	100%
Klantwaardering Rijkswaterstaat <sup>1</sup>	8,1	-	> 8	> 8
Klantwaardering ProRail <sup>1</sup>	7,2	-	>8	>8
Klantwaardering Particuliere woningbouw via SKB	7,17	6,69	7,5	7,5
Totaal ziekteverzuim	4,22%	3,71%	< 4,0%	< 4,0%
Aantal ongevallen: totaal incl. onderaannemers	77	94	< 70	< 65
Aantal dodelijke ongevallen	1	0	0	0
Ongevalsincidentie (IF cijfer)	3,7	3,6	< 2,5	< 2,5
Inkoopspend door onderaannemers met geldig VCA-certificaat	97%	97%	100%	100%
Medewerkers in categorie opleidingsniveau 3+4 tov het totaal	48%	47%	Oplopend	Oplopend
Inkoopspend voorkeursleveranciers	55%	51%	50%	50%
CO <sub>2</sub> -emissies scope 1+2	51.088	52.563	10% reductie t.o.v. 2016 in 2020	10% reductie t.o.v. 2016 in 2020
Totale hoeveelheid restmateriaal <sup>2</sup>	19.176	25.455	24.182	
Scheiding restmateriaal bouwplaats	75,4%	72,2%	70%	70%
Hergebruik restmateriaal na afvoer	91%	91%	90%	90%
Inkoopspend bij voorkeursleveranciers met raamcontract met getekende duurzaamheidsverklaring	94%	91%	100%	100%

## Toelichting specifieke KPI's:

- 1: De indicator binnengekomen klachten op NV-niveau is vervangen door een betere indicator direct gerelateerd aan de grotere opdrachtgevers
- 2: De totale hoeveelheid restmateriaal is een materieel aspect en wordt derhalve gerapporteerd in het jaarverslag. Het koppelen van concrete verminderingdoelstellingen is de afgelopen jaren niet mogelijk gebleken vanwege de grote afhankelijkheid van de aard van het aanbod van opdrachten (inclusief of exclusief sloop). Door activiteiten op gebied van LEAN ontwerpen en circulair bouwen wordt al wel in de ontwerpfasen gestuurd op het minimaliseren van het afval en hoogwaardig verwerken van de reststromen.

Toelichting/definitie	Bronnen
Opbrengsten uit de realisatie van projecten (naar rato van de voortgang van de projecten) en verkoop van goederen (met name woningen en gronden)	Jaarrekening
Het totaal van het nog niet uitgevoerde deel van het onderhanden werk en de nog in uitvoering te nemen reeds verworven projecten per balansdatum	Finance & control
Resultaat na belastingen	Jaarrekening
Garantievermogen (eigen vermogen plus cumulatief preferente financierings-aandelen) ten opzichte van balansstotaal	Jaarrekening
Aantal lopende Lean6sigma projecten in rapportagejaar	Registratie Lean projecten
Uitgaven aan innovatie voor concern & bedrijfsstromen in mln EUR	Finance & control
Aantal ingediende aanvragen in rapportagejaar	Registratie AOMB & verslaglegging kwartaalmeetings innovatie - bedrijfsstroomoverstijgend
Percentage van het totaal aantal opgeleverde woningen met nul restpunten in het rapportage jaar	SMILE
Score van RWS bestaande uit een gewogen gemiddelde van Q3 2016 – Q3 2017 op basis van een door hen gevalideerde methodiek	RWS
Score van ProRail bestaande uit een gewogen gemiddelde van Q3 2016 – Q3 2017 op basis van een door hen gevalideerde methodiek	ProRail
Score door particuliere woningbezitters ingevuld op website SKB van de opgeleverde woningen in het betreffende jaar	Stichting Klantgericht Bouwen (SKB) (vanaf 2018 BouwNu.nl)
Aantal verzuimdagen t.o.v. het aantal beschikbare kalenderdagen. Richtlijnen Arbodienst voor meting verzuimpercentages	Verzuimregistraties in de verschillende landen, NL: ASC
Alle ongevallen op Heijmans projecten. Vanaf 2017 is de berekeningsmethodiek voor deze KPI gewijzigd waardoor het cijfer 2017-2016 niet vergelijkbaar is. Voor een volledige onderbouwing van de berekenings-methodiek, zie het hoofdstuk Verslaggevingsmethodiek in de bijlage van dit verslag.	IRES rapportage
Alle dodelijke ongevallen die op Heijmans projecten plaatsvinden (inclusief onderaannemers)	IRES rapportage
IF: aantal ongevallen met verzuim van min. 1 dag per miljoen gewerkte uren. Vanaf 2017 is de berekeningsmethodiek voor deze KPI gewijzigd waardoor het cijfer 2017-2016 niet vergelijkbaar is. Voor een volledige onderbouwing van de berekenings-methodiek, zie het hoofdstuk Verslaggevingsmethodiek in de bijlage van dit verslag.	IRES rapportage
Percentage van totale inkoopspend aan onderaannemers met een geldig VCA certificaat.	Esize, SAP/ERP
Opleidingscategorieën LBO/VMBO, MBO, HBO, WO	Personeelsregistraties/bedrijfs-onderdelen (geregistreerd via Prinsys)
Percentage van inkoopspend in 2017 waarbij de categorie non-procurement niet meer wordt meegenomen omdat inkoop hier niet op kan sturen (wijziging t.o.v. 2016).	Esize, SAP/ERP
SKAO CO <sub>2</sub> -prestatieladder, GHG protocol	Diverse administraties bedrijfsstromen, SAP
ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting tonnen	Optelling van gegevens afval-dienstverleners
ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting in tonnen.	Optelling van gegevens afval-dienstverleners
Duurzaam hergebruik wordt gedefinieerd als hergebruik als grondstof of voor opwekking van groene energie. Op basis van afvalprofiel Van Gansewinkel; incl hoeveelheden Sita en overige vuilverwerkers. Op basis van tonnage	Optelling van gegevens afval-dienstverleners
Percentage van totale inkoopspend aan voorkeursleveranciers met een raamcontract, met een getekende duurzaamheidsverklaring	Esize, SAP/ERP

# Samenvatting stakeholdersdialogen

In 2017 is een aantal stakeholdersdialogen gehouden met een mix van representatieve vertegenwoordigers van voor Heijmans relevante stakeholdergroepen. In deze dialoogsessies zijn actuele en strategische thema's die van belang zijn voor de materialiteitsanalyse besproken en getoetst. Dit betreft een kwalitatieve analysemethode. Hieruit zijn de volgende aanbevelingen naar voren gekomen:

## Wonen

In de bijeenkomst wordt een aantal speerpunten van de materialiteitsanalyse behandeld: duurzame mobiliteit, energietransitie, materiaalinnovaties. Ook wordt ingegaan op de vraag vanuit klanten en gebruikers en hoe deze om te zetten naar oplossingen. De deelnemers herkennen de thema's in relatie tot de markt en Heijmans en bevestigen de prioritering van de issues in de materialiteitsanalyse. Met name de aspecten energie en materialen springen eruit als hoofdthema's. Ten aanzien van deze aspecten wordt aangegeven dat er een hoog kennisniveau van de ontwikkelaar wordt verwacht en dat voortdurende verbetering van energiezuinigheid ook tot de verwachting behoort. Er is behoefte aan een integrale visie die duurzaamheidsaspecten en energiezuinigheid met elkaar combineert. In de bijeenkomst wordt tevens stilgestaan bij de trend naar digitalisering, zowel voor wat betreft sensoren en smart technology als productietechnieken die door inzet van robotica kunnen worden geoptimaliseerd. Hiermee kunnen processen anders worden ingericht, waardoor ook de werkwijze en transparantie naar de klant vergroot wordt. Ook ontstaan hierdoor andere businessmodellen, die een ontwikkeling als energiedelen aanzienlijk vergemakkelijkt. De aanwezigen zien een duidelijke relatie tussen digitalisering en een duurzame, meer circulaire economie.

## Utiliteit/bedrijfsbreed

Deze bijeenkomst werd in het voorjaar van 2017 gehouden met aanwezigheid van de CEO, daarmee zijn ook bedrijfsbrede thema's aan de orde gekomen. In de bijeenkomst is een aantal thema's uit de materialiteitsanalyse besproken, waaronder veiligheid en

gezondheid op de werkvloer, onderscheidend vermogen, samen innoveren en co-creëren, tevreden klanten en tot slot kennisintensiteit. Aanvullend is de trend naar digitalisering en smart buildings besproken. Dit zijn gebouwen die uitgerust zijn met verschillende geïntegreerde technieken en die op basis van connectivity en dataverzameling, efficiënter functioneren en beheren, evenals meer comfort voor gebruikers, mogelijk maken. Digitalisering is daarmee een belangrijker wordend thema in de materialiteitsanalyse. Deze trend is door de aanwezigen herkend en bevestigd. Zij geven daarbij aan dat het niet alleen gaat om de technische ontwikkelingen en aspecten ervan, maar ook om de mensen die je er voor nodig hebt, het lerend vermogen, samenwerking en contractvorming bij dit soort nieuwe business, evenals het omgaan met data in relatie tot eigendom en privacy. Conclusie is dat Heijmans Utiliteit in de ontwikkeling en beheer van Smart Buildings een rol van betekenis kan spelen. Naast de harde kant vraagt dit ook om een duidelijke visie op mensen, en human capital in brede zin. Volgens de aanwezigen zou dat in de verdere ontwikkeling van de visie 'De contouren van morgen' nadrukkelijker aan de orde moeten komen. Kennisontwikkeling en technologie moeten samen zorgen voor een betere beleving van werkomgevingen.

## Infra

In de stakeholdersgesprekken binnen Infra is de nadruk gelegd op het thema 'circulariteit'. Dit thema heeft in de infra business, waarin ook met fabrikanten wordt gewerkt en steeds hogere eisen aan materialen worden gesteld, grote impact. Getoetst is of de groep stakeholders het belang van dit aspect ook ziet, op welke manier zich dat manifesteert, hoe men daar zelf al mee omgaat en wat men van een bouwer verwacht. De meeste (publieke/overheidsgerelateerde) klantgroepen herkennen het thema en hebben hier doelstellingen aan gekoppeld. Dit betreft de inkoop van circulaire materialen of het streven energieneutraal te zijn. Een circulaire benadering en het ontwikkelen van circulaire oplossingen leveren daaraan een belangrijke bijdrage. In tenders en projecten wordt door opdrachtgevers en klanten al concreet gevraagd

naar oplossingen.

De groep geeft Heijmans terug dat zij niet wordt gezien als koploper, maar dat een initiatief en samenwerking zoals in Madaster wel aangeeft dat Heijmans het onderwerp serieus oppakt en ontwikkelt. Conclusie van de dialoog is dat de circulaire propositie als materieel issue een hogere plek verdient aangezien de markt hier volop uitvraag naar doet.

# GRI Standards: General disclosures

Dis-closure	Reporting Requirements	Comment Heijmans
102-1	a Name of the Organization	Titelpagna
102-2	a A description of the organization's activities	Profiel en bedrijfsmodel
	b Primary brands, products, and services, including an explanation of any products or services that are banned in certain markets.	Profiel en bedrijfsmodel
102-3	a Location of the organization's headquarters.	Colofon
102-4	a Number of countries where the organization operates, and the names of countries where it has significant operations and/or that are relevant to the topics covered in the report.	Profiel en bedrijfsmodel/ operationele gang van zaken
102-5	a Nature of ownership and legal form.	Corporate Governance en Aandelenkapitaal
102-6	a Market served, including;	
	i Geographic locations where products and services are offered	Profiel en bedrijfsmodel
	ii sectors served	Profiel en bedrijfsmodel
	iii types of customers and beneficiaries.	Profiel en bedrijfsmodel
102-7	a Scale of the organization, including;	
	i total number of employees	Mens en organisatie
	ii total number of operations	Operationele gang van zaken
	iii Net sales (for private sector organizations) or net revenues (for public sector organizations)	Financiële gang van zaken
	iv Total capitalization (for private sector organizations) broken down in terms of debt and equity.	Financiële gang van zaken
	v Quantity of products or services provided	Operationele gang van zaken
102-8	a Total number of employees by employment contract (permanent and temporary), by gender.	Deze uitsplitsing wordt op dit moment gezien als een te groot detailniveau in relatie tot materialiteit
	b Total number of employees by employment contract (permanent and temporary), by region.	Aangezien we alleen in NL actief zijn is deze opsplitsing niet relevant
	c Total number of employees by employment type (full-time and part-time), by gender.	Deze uitsplitsing wordt op dit moment gezien als een te groot detailniveau in relatie tot materialiteit
	d Whether a significant portion of the organization's activities are performed by workers who are not employees. If applicable, a description of the nature and scale of work performed by workers who are not employees.	Mens en organisatie
	e Any significant variations in the numbers reported in Disclosures 102-8-a, 102-8-b, and 102-8-c (such as seasonal variations in the tourism or agricultural industries).	Niet relevant voor Heijmans
	f An explanation of how the data have been compiled, including any assumptions made.	Mens en organisatie en Verslaggevingssystematiek
102-9	a A description of the organization's supply chain, including its main elements as they relate to the organization's activities, primary brands, products, and services.	Hoofdstuk Strategie & Profiel en bedrijfsmodel en Verslaggevingssystematiek
102-10	a Significant changes to the organization's size, structure, ownership or supply chain, including;	
	i Changes in the location of, or changes in, operations, including facility openings, closings and expansions	Profiel en bedrijfsmodel & Financiële gang van Zaken



Dis-closure	Reporting Requirements	Comment Heijmans
	ii Changes in the share capital structure and other capital formation, maintenance and alteration operations (for private sector organizations)	Profiel en bedrijfsmodel & Financiële gang van Zaken
	iii Changes in the location of suppliers, the structure of the supply chain, or relationships with suppliers, including selection and termination	Samenwerking in de keten & verdere professionalisering Inkoop
102-11	a Whether and how the organization applies the Precautionary Principle or approach.	Hoofdstuk Strategie & Duurzame prestaties
102-12	a A list of externally-developed economic, environmental and social charters, principles, or other initiatives to which the organization subscribes, or which it endorses.	Duurzame prestaties
102-13	a A list of the main memberships of industry or other associations, and national or international advocacy organizations.	Duurzame prestaties
102-14	a A statement from the most senior decision-maker of the organization (such as CEO, chair, or equivalent senior position) about the relevance of sustainability to the organization and its strategy for addressing sustainability.	Voorwoord bestuur
102-16	a A description of the organization's values, principles, standards, and norms of behavior.	Gedrag, integriteit en dilemma's
102-18	a Governance structure of the organization, including committees of the highest governance body.	Organisatie Duurzaamheid & Corporate Governance
	b Committees responsible for decision-making on economic, environmental, and social topics	Organisatie Duurzaamheid & Corporate Governance
102-40	a A list of stakeholder groups engaged by the organization.	Profiel en bedrijfsmodel
102-42	a The basis for identifying and selecting stakeholders with whom to engage.	Profiel en bedrijfsmodel
102-43	a The organization's approach to stakeholder engagement, including frequency of engagement by type and by stakeholder group, and an indication of whether any of the engagement was undertaken specifically as part of the report preparation process.	Profiel en bedrijfsmodel & Samenvatting Stakeholderdialogen (welke niet-specifiek voor het jaarverslag zijn gehouden)
102-44	a Key topics and concerns that have been raised through stakeholder engagement, including:	Profiel en bedrijfsmodel/ materialiteitsanalyse
	a.i How the organization has responded to those key topics and concerns, including through its reporting	Management Approach
	a.ii The stakeholder groups that raised each of the key topics and concerns.	Profiel en bedrijfsmodel/ materialiteitsanalyse
102-45	a A list of all entities included in the organization's consolidated financial statements or equivalent documents.	Jaarrekening
	b Whether any entity included in the organization's consolidated financial statements or equivalent documents is not covered by the report.	Verslaggevings-systematiek
102-46	a An explanation of the process for defining the report content and the topic Boundaries.	Verslaggevingssystematiek & Management Approach
	b An explanation of how the organization has implemented the Reporting Principles for defining report content.	Verslaggevingssystematiek

Dis-closure	Reporting Requirements	Comment Heijmans	
102-47	a	A list of the material topics identified in the process for defining report content.	Profiel en bedrijfsmodel/ materialiteitsanalyse
102-48	a	The effect of any restatements of information given in previous reports, and the reasons for such restatements.	Er hebben geen restatements plaatsgevonden
102-49	a	Significant changes from previous reporting periods in the list of material topics and topic Boundaries.	Materialiteitsanalyse
102-50	a	Reporting period for the information provided.	Verslaggevingssystematiek
102-51	a	If applicable, the date of the most recent previous report.	2016
102-52	a	Reporting cycle.	Jaarlijks en Verslaggevingssystematiek
102-53	a	The contact point for questions regarding the report or its contents	Colofon
102-54	a	The claim made by the organization, if it has prepared a report in accordance with the GRI Standards, either	
	a.i	This report has been prepared in accordance with the GRI Standards: Core option'	Verslaggevingssystematiek
	a.ii	This report has been prepared in accordance with the GRI Standards: Comprehensive option	nvt
102-55	a	The GRI content index, which specifies each of the GRI Standards used and lists all disclosures included in the report.	Bijlage GRI
	b	Or each disclosure, the content index shall include:-	Bijlage GRI
	b.i	the number of the disclosure (for disclosures covered by the GRI Standards)	Bijlage GRI
	b.ii	the page number(s) or URL(s) where the information can be found, either within the report or in other published materials	Bijlage GRI
	b.iii	if applicable, and where permitted, the reason(s) for omission when a required disclosure cannot be made.	Bijlage GRI
102-56	a	A description of the organization's policy and current practice with regard to seeking external assurance for the report	Verslaggevingssystematiek en Assurance verklaring
	b	If the report has been externally assured: i. A reference to the external assurance report, statements, or opinions. If not included in the assurance report accompanying the sustainability report, a description of what has and what has not been assured and on what basis, including the assurance standards used, the level of assurance obtained, and any limitations of the assurance process; ii. The relationship between the organization and the assurance provider; iii. Whether and how the highest governance body or senior executives are involved in seeking external assurance for the organization's sustainability report.	Verslaggevingssystematiek en Assurance verklaring

# GRI Standards: Management Approach

Materieel aspect en verwijzing doelstellingen	Toelichting materieel onderwerp	Scope en beperkingen	Beheersing van processen	Evaluatie van processen
Financieel gezond zijn (Hoofdstuk: Financiële gang van Zaken)	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 er binnen Heijmans zijn ingericht op het gebied van economische prestaties.	Beoordeling door interne controle, externe accountantscontrole, jaarverslaggeving en rapportage aan AVA.
Tevreden klanten en gebruikers (Hoofdstuk: Strategie)	De stakeholdergroep klanten is uiteraard cruciaal voor Heijmans. In gesprekken wordt aangegeven dat leveren van toegevoegde waarde voor een goede prijs zorgt voor tevredenheid.	Heijmans heeft grotendeel Nederlandse opdrachtgevers en hun gebruikers bevinden zich vrijwel uitsluitend in Nederland. Heijmans verwerft projecten meestal via aanbestedingen waardoor het ontwerp en de klantspecificaties al van tevoren zijn vastgesteld.	Klanttevredenheid wordt op verschillende manieren gemeten binnen Heijmans, maar er is geen uniform eenduidig totaalcijfer beschikbaar. Onderdelen die er voor zorgen dat klanttevredenheid in beeld is zijn de projectevaluaties, klanttevredenheidsmetingen bij woningbouw en opleverpunten.	In het kader van de ISO 9001 kwaliteits- managementsystemen zijn mechanismen voor evaluatie geïmplementeerd. Metingen zijn zeer divers per bedrijfs onderdeel. Voor de KPI's in dit verslag worden Infra en Woningbouw gerapporteerd.
Veiligheid en gezondheid op de werkvloer (Hoofdstuk: Mens en organisatie)	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 vrijwel uitsluitend in Nederland waardoor de Nederlandse wetgeving op gebied van arbo leidend is voor het creëren van een veilige en gezonde werkomgeving.	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.
Strategie- implementatie (Hoofdstuk: Strategie)	Met name van de stakeholdergroep beleggers/aandeelhouder wordt aangegeven dat het kenbaar maken en doorzetten van een strategie van belang is	De strategie richt zich op de Nederlandse markt. De snelheid van implementatie van de strategie is mede afhankelijk van de financiële gezondheid van de organisatie	Heijmans heeft op verschillende plaatsen in het verslag gerapporteerd (kwalitatief) over de voortgang van de strategie. Dit richt zich op het verbeteren van de kernactiviteiten en -processen, en vernieuwen. En uit zich in rapportages vanuit de LEAN systematiek.	Evaluatie van de strategie vindt plaats in de kwartaalrapportages van de verschillende business units. Ook wordt de voortgang getoetst in de raad van bestuur en in de rapportages naar de RvC

Materieel aspect en verwijzing doelstellingen	Toelichting materieel onderwerp	Scope en beperkingen	Beheersing van processen	Evaluatie van processen
Procurement en ketenintegratie (Hoofdstuk: Strategie)	Inkoop is een belangrijk aspect van de bedrijfsvoering omdat een groot deel van de omzet ingekocht wordt in de vorm van materialen en arbeid	Procurement wordt clusterwijs aangepakt. Leveranciers worden beoordeeld (administratief en on-site). Beoordeling van sourcing van materialen in buitenland vindt alleen administratief plaats, meestal via certificering en labels	Heijmans heeft een inkoopstelsel, maakt standaardcontracten met grotere partijen waarbij ook duurzaamheidsaspecten aan bod komen en evalueert leveranciers via een beoordelingssysteem	Evaluatie van inkoopprocessen vindt plaats in het kader van het ISO 90001/14001 gecertificeerde systeem.
Verduurzaming eigen bedrijfsvoering en keten (Hoofdstuk: Duurzame prestaties)	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	De scope van verduurzaming is de gebouwde omgeving in Nederland en richt zich op drie pijlers, de producten/diensten die we produceren, de eigen bedrijfsvoering (alleen NL) en de initiatieven in de keten voor de belangrijkste ingekochte materialen	Beheersing van processen vindt plaats in het kader van het gecertificeerde managementsysteem en komt terug in diverse rapportages en KPI's die worden gehanteerd	Evaluatie vindt plaats in het kader van het ISO 90001/14001 gecertificeerde managementsysteem.
Kennisintensiviteit (Hoofdstuk: Mens en organisatie)	De aard van opdrachten wordt steeds integraler en technologisch complexer. Door hierop te reageren met voldoende kennis en kunde wordt de organisatie steeds kennisintensiever.	De scope van dit aspect is de Nederlandse markt en wordt bepaald door de aard van de opdrachten die in de markt worden gezet.	De reguliere HR-processen van in- door en uitstroom en de deelname aan kennisplatforms binnen en buiten de organisatie stimuleren de kennisopbouw	Evaluatie vindt plaats in tijdens de projectevaluaties als onderdeel van het managementsysteem en tijdens specifieke HR-assessments

# GRI Standards: Specific Disclosures

Materieel aspect en verwijzing doelstellingen	GRI Standards	GRI Requirements	Verwijzing
<b>Financieel gezond zijn</b>	201-1 Economic performance: Direct economic value generated and distributed	<p>a. Direct economic value generated and distributed (EVG&amp;D) on an accruals basis, including the basic components for the organization's global operations as listed below. If data are presented on a cash basis, report the justification for this decision in addition to reporting the following basic components:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Direct economic value generated: revenues;</li> <li>ii. Economic value distributed: operating costs, employee wages and benefits, payments to providers of capital, payments to government by country, and community investments;</li> <li>iii. Economic value retained: 'direct economic value generated' less 'economic value distributed'.</li> </ul>	Hoofdstuk: Financiële gang van Zaken en jaarrekening
	201-3 Economic performance: Defined benefit plan obligations and other retirement plans	<p>a. If the plan's liabilities are met by the organization's general resources, the estimated value of those liabilities.</p> <p>b. If a separate fund exists to pay the plan's pension liabilities:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. the extent to which the scheme's liabilities are estimated to be covered by the assets that have been set aside to meet them;</li> <li>ii. the basis on which that estimate has been arrived at;</li> <li>iii. when that estimate was made.</li> </ul> <p>c. If a fund set up to pay the plan's pension liabilities is not fully covered, explain the strategy, if any, adopted by the employer to work towards full coverage, and the timescale, if any, by which the employer hopes to achieve full coverage.</p> <p>d. Percentage of salary contributed by employee or employer.</p> <p>e. Level of participation in retirement plans, such as participation in mandatory or voluntary schemes, regional, or country-based schemes, or those with financial impact.</p>	Hoofdstuk: Financiële gang van Zaken en jaarrekening
<b>Tevreden klanten en gebruikers</b>	418-1 Customer privacy: Substantiated complaints concerning breaches of customer privacy and losses of customer data	<p>The reporting organization shall report the following information:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Total number of substantiated complaints received concerning breaches of customer privacy, categorized by: <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Complaints received from outside parties and substantiated by the organization;</li> <li>ii. Complaints from regulatory bodies.</li> </ul> </li> <li>b. Total number of identified leaks, thefts, or losses of customer data.</li> <li>c. If the organization has not identified any substantiated complaints, a brief statement of this fact is sufficient.</li> </ul>	Hoofdstuk: Strategie en hoofdstuk Integriteit <i>Geen klachten ontvangen</i>



Materieel aspect en verwijzing doelstellingen	GRI Standards	GRI Requirements	Verwijzing
<b>Veiligheid en gezondheid op de werkvloer</b>	403-2: Occupational Health & Safety: Types of injury and rates of injury, occupational diseases, lost days, and absenteeism, and number of work-related fatalities	<p>a. Types of injury, injury rate (IR), occupational disease rate (ODR), lost day rate (LDR), absentee rate (AR), and work-related fatalities, for all employees, with a breakdown by:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. region;</li> <li>ii. gender.</li> </ul> <p>b. Types of injury, injury rate (IR), and work-related fatalities, for all workers (excluding employees) whose work, or workplace, is controlled by the organization, with a breakdown by:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. region;</li> <li>ii. gender.</li> </ul> <p>c. The system of rules applied in recording and reporting accident statistics.</p>	<p>Hoofdstuk: Mens en organisatie, verslaggevingssystematiek en KPI-tabel</p> <p>Aangezien we alleen in NL werken is regionale verdeling niet van toepassing. Veiligheidsadministratie registreert geen gender</p>
<b>Strategie-implementatie</b>	Geen GRI thema. Eigen ontwikkelde KPI's.		Hoofdstuk: Strategie
<b>Procurement en ketenintegratie</b>	<p>308-1 Supplier environmental assessment: New suppliers that were screened using environmental criteria</p> <p>414-1 Supplier Social Assessments: suppliers that were screened using social criteria</p>	<p>a. Percentage of new suppliers that were screened using environmental criteria</p> <p>a. Percentage of new suppliers that were screened using social criteria.</p>	<p>Hoofdstuk: Duurzame prestaties</p> <p>KPI-dashboard</p>
<b>Verduurzaming eigen bedrijfsvoering en keten</b>	305-1 Emissions: Direct (Scope 1) GHG emissions	<p>a. Gross direct (Scope 1) GHG emissions in metric tons of CO<sub>2</sub> equivalent. b. Gases included in the calculation; whether CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, HFCs, PFCs, SF<sub>6</sub>, NF<sub>3</sub>, or all.</p> <p>c. Biogenic CO<sub>2</sub> emissions in metric tons of CO<sub>2</sub> equivalent.</p> <p>d. Base year for the calculation, if applicable, including:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. the rationale for choosing it;</li> <li>ii. emissions in the base year;</li> <li>iii. the context for any significant changes in emissions that triggered recalculations of base year emissions.</li> </ul> <p>e. Source of the emission factors and the global warming potential (GWP) rates used, or a reference to the GWP source. Consolidation approach for emissions; whether equity share, financial control, or operational control.</p> <p>g. Standards, methodologies, assumptions, and/or calculation tools used.</p>	<p>Hoofdstuk: Duurzame prestaties</p> <p><i>Scope 1 en 2 worden samen gepresenteerd in KPI tabel en KPI-dashboard</i></p> <p><i>Voor onderdeel g: Zie ook verslaggevingssystematiek/KPI-tabel</i></p>

Materieel aspect en verwijzing doelstellingen	GRI Standards	GRI Requirements	Verwijzing
	305-2 Emissions: Energy indirect (Scope 2) GHG emissions	a. Gross location-based energy indirect (Scope 2) GHG emissions in metric tons of CO <sub>2</sub> equivalent. b. If applicable, gross market-based energy indirect (Scope 2) GHG emissions in metric tons of CO <sub>2</sub> equivalent. If available, the gases included in the calculation; whether CO <sub>2</sub> , CH <sub>4</sub> , N <sub>2</sub> O, HFCs, PFCs, SF <sub>6</sub> , NF <sub>3</sub> , or all. d. Base year for the calculation, if applicable, including: i. the rationale for choosing it; ii. emissions in the base year; iii. the context for any significant changes in emissions that triggered recalculations of base year emissions. e. Source of the emission factors and the global warming potential (GWP) rates used, or a reference to the GWP source. f. Consolidation approach for emissions; whether equity share, financial control, or operational control. g. Standards, methodologies, assumptions, and/or calculation tools used.	Hoofdstuk: Duurzame prestaties  <i>Scope 1 en 2 worden samen gepresenteerd in KPI tabel en KPI-dashboard</i>  <i>Voor onderdeel g: Zie ook verslaggevingssystematiek/KPI-tabel</i>
	306-2 Effluents and Waste: Waste by type and disposal method	b. Total weight of non-hazardous waste c. How the waste disposal method has been determined: i. Disposed of directly by the organization, or otherwise directly confirmed ii. Information provided by the waste disposal contractor iii. Organizational defaults of the waste disposal contractor	Hoofdstuk: Duurzame prestaties, Verslaggevings-systematiek en KPI-tabel
<b>Kennisintensiteit</b>	Geen GRI thema. Eigen ontwikkelde KPI's.		Mens en Organisatie

# Begrippenlijst

<b>All electric</b>	Dit betreft een wijk die alleen door elektriciteit verwarmd en verlicht wordt. Er zijn geen gasaansluitingen meer.
<b>BeSense</b>	Is een slim sensorensysteem dat inzicht geeft in de bezetting, benutting en de comfortwaardes van de werkomgeving, waar functionaliteiten als CO <sub>2</sub> , temperatuur, lichtintensiteit en luchtvochtigheid gemeten worden. Deze data, die real time wordt verkregen, zorgt ervoor dat gebouwbeheerders hun gebouw slimmer en efficiënter kunnen beheren en tevens kunnen inspelen op het comfort.
<b>BikeScout</b>	Een intelligent systeem, geïntegreerd in de weg, dat automobilisten attent maakt op naderend en kruisend fietsverkeer.
<b>Co-makerschap</b>	De opbouw van een lange-termijnrelatie met een beperkt aantal leveranciers op basis van wederzijds zakelijk vertrouwen. Het betreft een vergaande vorm van een langdurige en intensieve samenwerking tussen afnemer en leverancier.
<b>CO<sub>2</sub> emissies</b>	Uitstoot aan CO <sub>2</sub> (koolstofdioxide) gemeten over een bepaalde periode.
<b>ERP</b>	ERP heeft tot doel om de productiviteit van organisaties te maximaliseren, kosten te beheersen en optimaal te voldoen aan klantwensen. In een ERP-systeem komen alle bedrijfsprocessen samen.
<b>Fit for Cash</b>	Verbeterprogramma gericht op verbetering van het werkkapitaal en creëren van bewustzijn omtrent dit onderwerp.
<b>GO!</b>	Verbeterprogramma gericht op 'geen ongevallen' en daarmee het verbeteren van de veiligheid en het veiligheidsbewustzijn in de organisatie.
<b>GPR</b>	GPR Gebouw meet duurzaamheidsprestaties van bestaande bouw, nieuwbouw en grootschalige renovatie van woning- en utiliteitsbouw. De afkorting GPR staat voor Gemeentelijke Praktijk Richtlijn.
<b>Green deal</b>	Green deals zijn afspraken tussen organisaties, burgers en overheden om zo ruimte te bieden aan vernieuwende initiatieven uit de samenleving om de transitie naar een duurzame economie te versnellen.
<b>Greenway LE</b>	Greenway LE is een asfaltmengsel dat met een lagere temperatuur wordt geproduceerd en een hoog aandeel gerecycled asfaltgranulaat bevat.
<b>Het Rompertje</b>	Het rompertje heeft betrekking op een deel van Nederland dat vergaand overeenkomt met de regio's die economisch en demografisch het hoogste scoren; de samenhang is evident, want bereikbaarheid van arbeidsplaatsen speelt bij de keuze van een woonplaats uiteraard een vooraanstaande rol. En omgekeerd: bedrijven vestigen zich graag op locaties waar zij gekwalificeerde (jonge) arbeidskrachten kunnen aantrekken.
<b>Inkoop spend</b>	De jaarlijkse uitgaven aan leveranciers.
<b>Integrated dashboard</b>	Een manier om alle verzamelde informatie samen te voegen en op een overzichtelijke manier weer te geven kan door middel van het ontwikkelen van een integrated dashboard. Veel organisaties hebben verschillende management rapportages en dashboards om te monitoren hoe de organisatie waarde creëert voor stakeholders.
<b>Internet of Things</b>	Internet of Things (IoT) staat voor het (tijdelijk) verbinden van apparaten met internet om gegevens te kunnen uitwisselen. De verwachting is dat er op den duur meer intelligente apparaten dan mensen op internet zitten. Voorbeelden zijn slimme thermometers, koelkasten, sportkleding met sensoren.
<b>Kaizenmethode</b>	Kaizen is een verbetermethode die uitgaat van vijf verschillende pijlers en is uitgewerkt in zes verschillende verbeterstappen.
<b>Ketenintegratie</b>	Samenwerking binnen en tussen de opeenvolgende schakels binnen een organisatie- of bedrijfskolom, van leveranciers tot aan de klant.
<b>Klimaatadaptief</b>	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.
<b>KPI</b>	Kritieke prestatie-indicatoren, afgekort KPI's, zijn variabelen om prestaties van ondernemingen te analyseren.
<b>LEAN</b>	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.
<b>Peergroup</b>	Een peergroup is een groep mensen uit de samenleving, die een vergelijkbare leeftijd, status, belang of belangstelling hebben en gemeenschappelijke gedragscodes.

<b>Procurement</b>	Procurement is het proces van het vinden, het overeenkomen van voorwaarden en het verwerven van goederen, diensten of werken van een externe bron, vaak via een aanbestedings- of een concurrerend biedproces. Het proces wordt gebruikt om ervoor te zorgen dat de koper goederen, diensten of werken tegen de best mogelijke prijs ontvangt, wanneer aspecten zoals kwaliteit, hoeveelheid, tijd en locatie worden vergeleken. Bedrijven en overheidsinstanties definiëren vaak processen die bedoeld zijn om eerlijke en open concurrentie voor hun bedrijf te bevorderen en tegelijkertijd risico's te minimaliseren, zoals blootstelling aan fraude.
<b>Recoflex</b>	Sinds 2015 kunnen de bestaande straten ook als fundering voor een nieuwe asfaltlaag worden gebruikt. Het is een asfaltproduct dat flexibel en sterk is en ongevoelig voor vermoeiing. Het maakt gebruik van de bestaande, draagkrachtige ondergrond of fundering. Ook zwaar verkeer kan moeiteloos van de straat gebruik maken.
<b>Revolving credit facility</b>	Dit betreft een bankterm voor de afspraken over een consumptieve kredietvorm waarbij de leensom gedurende de looptijd telkens weer geheel of gedeeltelijk kan worden opgenomen. Over het openstaande saldo van het krediet wordt rente in rekening gebracht.
<b>Roadshow</b>	Een roadshow is 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.
<b>Solar noise barrier</b>	De Solar Noise Barrier combineert de functie van geluidswering en energie-opwekking.
<b>Sourcen</b>	Het vinden van een goede leverancier voor een bepaald product of dienst.
<b>Toolboxmeeting</b>	Een toolbox-meeting is een bijeenkomst waarbij een onderwerp wordt behandeld dat betrekking heeft op veiligheid, gezondheid of milieu.
<b>Value hill</b>	Methode om te bepalen waar het bedrijf zich bevindt in de circulaire economie om zo strategie te kunnen ontwikkelen.
<b>VBDO benchmark</b>	De VBDO benchmark meet de duurzame ontwikkeling van beursgenoteerde ondernemingen voor haar achterban van beleggers en aandeelhouders.
<b>Verslimmen</b>	Het toepassen van intelligente technologie waarmee gebouwen en gebieden data genereren waarmee beter daarop gestuurd en beheerd kan worden.

# Afkortingen

<b>AFM</b>	Autoriteit Financiële Markten
<b>Arbo</b>	Arbidsomstandigheden (wet)
<b>AscX</b>	Amsterdam Small Cap Index
<b>AVA</b>	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
<b>BTW</b>	Belasting Toegevoegde Waarde
<b>CAR</b>	Constructie All-Riskverzekering
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer
<b>CRO</b>	Chief Risk Officer
<b>CO<sub>2</sub></b>	Koolstofdioxide
<b>COR</b>	Centrale Ondernemingsraad
<b>COSO ERM</b>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Riskmanagement
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>DBMFO</b>	Design Build Maintain Finance Operate
<b>EBIT</b>	Earnings Before Interest and Taxes
<b>EBITDA</b>	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
<b>EOR</b>	Europese Ondernemingsraad
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>FSC</b>	Forest Stewardship Council
<b>FTE</b>	Fulltime-equivalent
<b>GHG</b>	Greenhouse Gas Protocol
<b>GO!</b>	Geen Ongevallen!
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>HBO</b>	Hoger beroepsonderwijs
<b>HRM</b>	Human Resource Management
<b>ICT</b>	Informatie- en communicatietechnologie
<b>IF</b>	Injury Frequency
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards
<b>ISO</b>	Internationale Organisatie voor Standaardisatie
<b>IT</b>	Informatietechnologie
<b>KPI</b>	Kritieke prestatie indicator
<b>MBO</b>	Middelbare beroepsopleiding
<b>NEPROM</b>	Nederlandse Vereniging van Projectontwikkeling Maatschappijen
<b>NEVI</b>	Nederlandse vereniging voor inkoopmanagement
<b>NGO</b>	Non-gouvernementele organisatie
<b>NYSE</b>	New York Stock Exchange
<b>OESO</b>	Organisatie voor economische samenwerking en ontwikkeling
<b>PAGO</b>	Periodiek ArbeidsGezondheidskundig Onderzoek
<b>PEFC</b>	Programme for endorsement of forest certification schemes
<b>PPP</b>	Public private partnership
<b>PPS</b>	Publiek private samenwerking
<b>Q1-Q4</b>	Kwartaal 1...4
<b>RIVM</b>	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu



<b>RvB</b>	Raad van bestuur
<b>SAP</b>	Systems, Applications and Products for data processing
<b>Stichting AK</b>	Stichting Administratie Kantoor
<b>SBIB</b>	Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid
<b>SKAO</b>	Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen
<b>SWK</b>	Stichting Waarborgfonds Koopwoningen
<b>VBDO</b>	Nederlandse Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling
<b>VCA</b>	Veiligheid, gezondheid en milieu checklist aannemers
<b>WAS</b>	Wet Aanpak Schijnconstructies
<b>Wmz</b>	Wet melding zeggenschap
<b>WO</b>	Wetenschappelijk (universitair) onderwijs
<b>ZZP</b>	Zelfstandige zonder personeel

**Vragen?**

Bel Heijmans via +31 (0)73 543 5111

Publicatiedatum 23 februari 2018