



JAARVERSLAG

20

14

heijmans





Exploitatie NMM: pionieren
tussen theorie en praktijk

Het jaarverslag 2014 van Heijmans N.V.
is te vinden op heijmans.nl.

Publicatiedatum: 26 februari 2015

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

Inhoudsopgave

Bericht van de voorzitter	6
Raad van bestuur	9
Profiel heijmans	10
10 jaar Heijmans in kengetallen	14
Het aandeel heijmans	17
Strategische agenda 2014	22
Operationele gang van zaken	25
Financiële gang van zaken	32
Human resource management	44
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	52
Verbeteren	68
Vernieuwen	76
Corporate governance	79
Gedrag, integriteit en dilemma's	83
Risicobeheersing	88
Raad van commissarissen	99
Verlag van de raad van commissarissen	100
Remuneratierapport	106
Bestuurdersverklaring	109
Jaarrekening	111
Resultaatbestemming	199
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	200
Bijlagen	207
Afkortingen	225

BERICHT VAN DE VOORZITTER

Kanteling naar een technologie- en kennisgedreven organisatie



Bert van der Els
CEO Heijmans NV

Onder druk van de financiële en economische crisis is de bouw als geen andere branche in verandering. Dit leidt er toe dat onderscheidend vermogen in de vorm van kennis en technologie steeds belangrijker wordt. Hiermee kan de bouw sneller, efficiënter en duurzamer omgaan met ruimtelijke vraagstukken.

Deze verandering is volop gaande. Met als resultaat dat ook 2014 een uiterst moeilijk jaar was. De concurrentie is hevig en marges blijven onder druk staan. Dit beeld is terug te zien in onze prestaties van het afgelopen jaar. Alhoewel de orderportefeuille sterk is toegenomen en de woningmarkt herstelt, is het resultaat over 2014 uiteindelijk negatief. Vastgoed en Woningbouw laten herstel zien, Infra (Wegen en Civiel) in Nederland realiseert echter een beduidend lagere omzet en negatief resultaatsniveau. De impact van de arbitragekwesitie Energiefabriek Tilburg is hierbinnen substantieel. Binnen Utiliteit is de omzet fors teruggelopen waardoor aanpassing van de organisatie nodig is. De druk op omzet en resultaat zorgt, in combinatie met reorganisatiekosten en afwaardering van vastgoed- en grondposities, ervoor dat de operationele resultaten negatief zijn en het jaar met een verlies is afgesloten.

De resultaatontwikkeling gedurende het jaar heeft ertoe geleid dat ruim 350 arbeidsplaatsen zijn komen te vervallen. Dit betreft voornamelijk Utiliteit waar het kosten-niveau wordt aangepast aan de lagere omzet, mede als gevolg van het laat cyclische karakter van techniek. Daarnaast blijkt dat de aansturing van complexe infra-structurele werken een organisatieherziening vereist. Dit heeft geleid tot een verdere aanscherping van het

bedrijfsmodel, waarbij Wegen en Civiel samengevoegd gaan worden tot één bedrijfsstroom 'Infra'. Hiermee kunnen de complexe, grootschalige projecten beter aangestuurd worden. De aantrekkelijke woningmarkt en snelle time-to-market en verschillende partnerships als voorbereiding hierop en de omvangrijke orderportefeuille, bieden perspectief voor 2015.

Strategie: verbeteren en vernieuwen

Onze strategie is gericht op verbeteren en vernieuwen. Verbeteren realiseren we via voortdurende verbetering van de kernactiviteiten via optimalisatie van inkoop, tender- en projectmanagement. Vanuit een centrale aansturing van de bedrijfsonderdelen en projecten sturen we dit proces aan. Op basis hiervan wordt integrale kwaliteit en innovatie ontwikkeld en gedisciplineerd werken bevorderd. Via ons 'Fit for cash' programma zijn verdere stappen gezet op het vlak van terugdringen van werkkapitaal en het vermogensbeslag. De solvabiliteit bleef met 27% onverminderd sterk, de netto schuld liep per einde jaar terug. De verbeterprogramma's projectmanagement, tendermanagement en inkoop zijn gestart met het implementeren van uniforme werkprocessen, integrale projectrapportages, functieomschrijvingen en implementatie van de programma's om tot verbetering van de kernactiviteiten te komen. Dit heeft geresulteerd in aanscherping van de projectbesturing. Ook in 2015 zal voortdurende verbetering onze onverdeelde aandacht hebben.

In 2014 introduceerde Heijmans een aantal opzienbarende vernieuwingen. De Hydrea Thermpipe bijvoorbeeld, gepresenteerd in de finale van TedXBinnenhof. Of de Heijmans ONE, een verplaatsbare woning voor eenpersoonshuishoudens, die zelfstandig wonen voor deze doelgroep haalbaar maakt en braakliggende terreinen in steden van levendigheid en tijdelijke bewoning voorziet. Dit concept werd begin 2015 genomineerd voor de internationale INDEX Award. In het voorjaar van 2014

lanceerden we ook de Glowing Lines tezamen met Studio Roosegaarde. Inmiddels iedere avond te zien op de weg van de toekomst in Oss. Tevens leverden we in het najaar het Van Gogh Roosegaarde fietspad op, dat bestaat uit duizenden fonkelende steentjes geïnspireerd op het meesterwerk Sterrennacht van Van Gogh.

Organisatie

De organisatie is eind 2014 aangepast aan de marktomstandigheden, waarmee ruim 350 arbeidsplaatsen bij Utiliteit, Civiel en het Duitse Oevermann zijn vervallen. In 2014 is ook gestart met de centrale aansturing van commercie en technologie door respectievelijk een chief commercial officer en een chief technology officer aan te stellen. Hiermee wordt de ontwikkeling naar een kennis en technologie gedreven organisatie verder gestimuleerd, invulling gegeven aan de strategie gericht op vernieuwing, en worden tot slot hier concrete doelen aan verbonden. Binnen technologie zullen alle licenties en samenwerkingen met partners worden bewaakt zodat kennis nationaal en internationaal kan worden vermarkt. Met Smart Highway is daarvoor in 2014 al gestart, resulterend in internationale belangstelling.

Vooruitblik

In 2015 zal Heijmans verder kantelen naar een technologie en kennis gedreven organisatie die zo toegevoegde waarde levert aan haar klanten. Dit blijft, net als in de afgelopen jaren, een taaie klus waarin overheidsbezuinigingen en de naweeën van de financiële crisis voelbaar zullen blijven. De woningmarkt is duidelijk in herstel, voor Utiliteit en Infra is de startpositie op basis van de orderportefeuille duidelijk beter.

Bert van der Els

Voorzitter raad van bestuur Heijmans NV

25 februari 2015



Raad van bestuur

Ir. L.J.T. (Bert) van der Els (1954), voorzitter

Nederlandse nationaliteit; aangewezen als voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 18 april 2012 en voordien benoemd tot vice-voorzitter en lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 28 april 2010 en herbenoemd per 16 april 2014 voor een periode van vier jaar. Hij was daarvoor conerndirecteur Utiliteitsbouw en Techniek bij Heijmans. Was vóór Heijmans werkzaam bij Burgers Ergon, Yokogawa en ABB. Bij Burgers Ergon was hij vanaf 1999 algemeen directeur. Nevenfuncties: lid raad van commissarissen PSV N.V., lid raad van commissarissen AXA, lid raad van toezicht Brabant C Fonds.

Mr. M.C. (Mark) van den Biggelaar MiF (1968), CFO

Nederlandse nationaliteit; benoemd tot CFO en lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 1 september 2009. Was vóór Heijmans werkzaam bij Samas N.V., ABN AMRO Bank N.V., Koninklijke Nedlloyd N.V. en Randstad Holding N.V. Bij Samas N.V. was hij vanaf 2007 tot 2009 CFO en lid van de hoofddirectie.

Ing. A.G.J. (Ton) Hillen (1961), lid

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 conerndirecteur 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) en bestuurslid Vereniging Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen (NEPROM).

Een overzicht van de portefeuillevreiding, taken en verantwoordelijkheden is te vinden op pagina 102.

raad van bestuur

Van links naar rechts:

Mark van den Biggelaar
CFO en lid raad van bestuur
Bert van der Els
Voorzitter raad van bestuur
Ton Hillen
Lid raad van bestuur



PROFIEL HEIJMANS

Het slimmer en efficiënter maken van de bouw

Muziekpaleis Tivoli Vredenburg, Utrecht

Visie

In 2020 is bouwen nog steeds een vak: iets dat kennis en kunde vereist. Maar meer dan ooit wordt dit vak in 2020 niet meer alleen bepaald door het 'maken', maar door het 'bedenken'. En de klanten die deze producten en diensten afnemen zijn niet meer alleen gedreven door bezit, maar steeds vaker door het delen van bezit. Of het nu wonen, werken of verbinden betreft. Heijmans bouwt aan de ruimtelijke contouren van morgen. Deze contouren worden meer en meer bepaald door het schaarser worden van ruimte, grondstoffen en andere resources. Dat vergt verandering, creativiteit en integratie van systemen. Ruimtelijke oplossingen van morgen gaan niet zozeer over meer en groter, maar over slimmer en efficiënter.

Missie

Het is onze missie om een voortrekkersrol te vervullen in het slimmer en efficiënter maken van de bouw door meerwaarde te bieden op het gebied van energie, materialen en ruimtelijke kwaliteit in de samenwerkingen die we aangaan, de processen die we doorlopen en de producten die we realiseren. Wij nemen hierbij de

verantwoordelijkheid om verandering en innovatie te realiseren, partnerships aan te gaan en klanten zo van de beste inzichten te voorzien. Teneinde de op margegroei gefocuste strategie te realiseren en continueren, streeft Heijmans op termijn naar een EBIT-marge in de realiserende sectoren van tussen de 3 en 4%. In de ontwikkelende sectoren, met name Vastgoed, is de streefmarge circa 8%.

Strategie en ambitie 2012-2016

Ons doel is om de beste en daarmee meest vernieuwende onderneming in onze sector te worden. Dat bereiken we door te sturen op continue verbetering van onze kernactiviteiten via bundeling van inkoopkracht, eenduidigheid in commercie en tendermanagement en sterk projectmanagement. Daarnaast zullen wij ons marktaandeel in bestaande markten verder vergroten door kwaliteit toe te voegen en in nieuwe markten aan positie winnen door te innoveren, om deze ambitie te realiseren.

Toegevoegde waarde

Heijmans onderscheidt zich door vroegtijdig in het ontwerpproces samen met partners oplossingen te bedenken

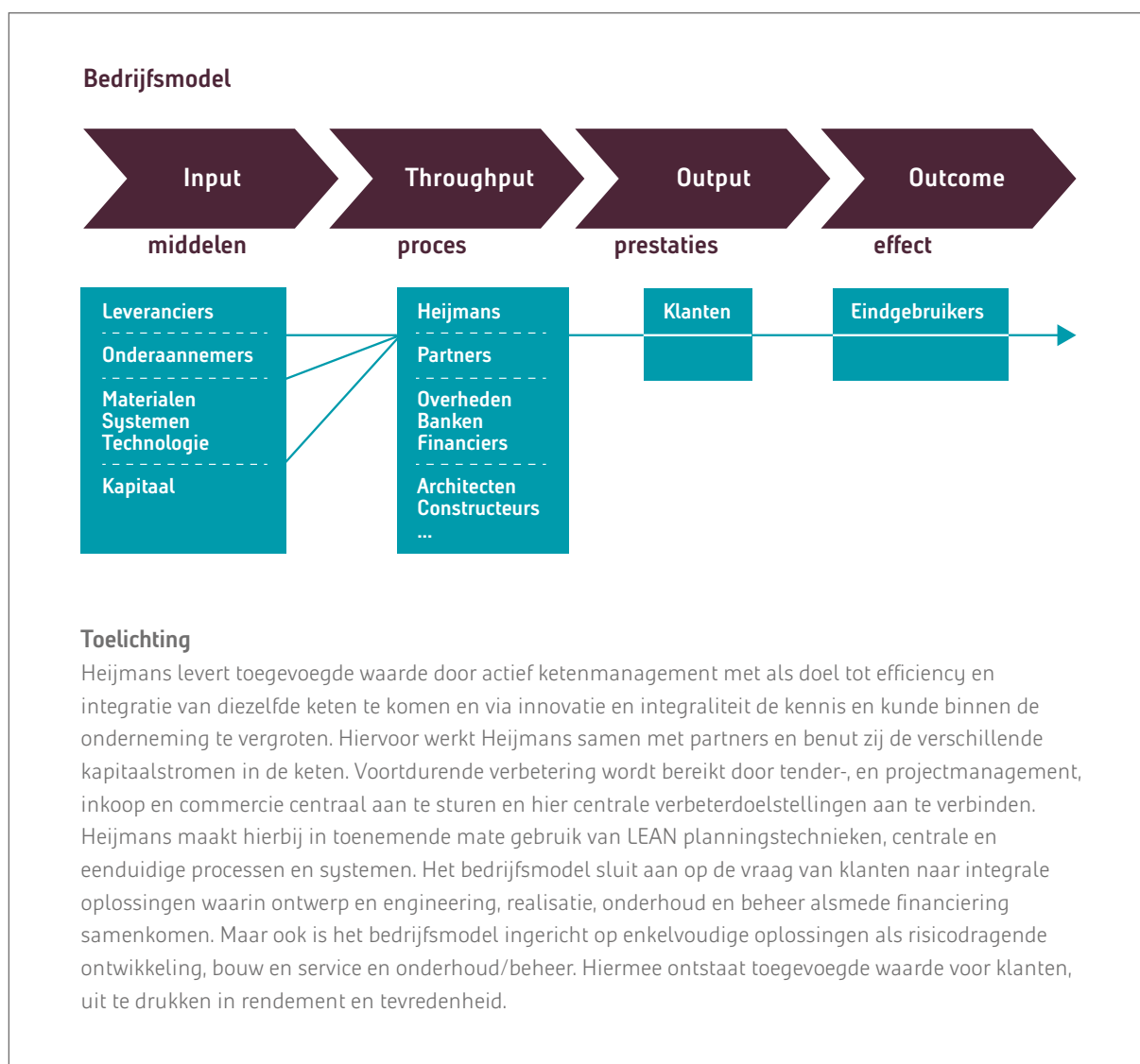
en deze vanuit de integratie van kennis en kunde te realiseren en te onderhouden. Ons werk begint aan de tekentafel en strekt zich steeds vaker uit tot beheer en onderhoud. Wij combineren high tech kennis en creativiteit tot vernieuwende producten en concepten die we breed toepassen. Met telkens een andere lokale verschijningsvorm, maar allemaal vanuit dezelfde expertise bedacht. Heijmans positioneert zich als een uitgesproken vernieuwende speler in de markt. Deze unieke kenmerken zijn terug te vinden in de voortrekkersrol van Heijmans op het gebied van innovaties. Denk aan woonconcept Heijmans ONE, Smart Highway of de ontwikkeling van dubbellaags ZOAB.

Bedrijfsmodel

Heijmans richt zich op een drietal werkgebieden: wonen, werken en verbinden. Binnen die werkgebieden zijn we

actief in diverse marktsegmenten zoals landelijke en regionale infra, water, zorg, enzovoorts. Heijmans is georganiseerd in een drietal werkgebieden, over de landen Nederland, Duitsland en België heen, met activiteiten op vlak van Wonen: Vastgoed en Woningbouw, Utiliteit en Infra: Wegen en Civiel. De PPS-activiteit, zijnde de commerciële en kennisintensieve contractvormen, is centraal georganiseerd en heeft als werkgebied Utiliteit en Infra.

Alle bedrijfsstromen worden centraal aangestuurd zodat samenwerking, synergie, schaal, kennis en kunde optimaal benut worden. Daarnaast zorgt het geheel aan activiteiten voor een integrale propositie aan klanten, van idee tot realisatie, onderhoud en service. Het bedrijfsmodel sluit daarmee aan op de toenemende vraag van klanten naar de combinatie van ontwerp, engineering, realisatie, onderhoud, service en zelfs financiering.



Geschiedenis

De historie van Heijmans gaat terug tot het jaar 1923, toen Jan Heijmans in Rosmalen zijn stratenmakersbedrijf startte. In die tijd was Heijmans al vernieuwend door als één van de eersten te starten met bitumineuze wegverhardingen. De naoorlogse wederopbouw geeft hem volop de kans te groeien, door het herstellen en aanleggen van wegen en vliegvelden. De eerste bedrijfsovername is in deze periode een feit en markeert het begin van een enorme groei en veelzijdigheid. In 1993 krijgt Heijmans een notering aan de Amsterdam Exchanges. Daarmee boort het bedrijf een nieuwe bron van kapitaal aan, die verdere groei en overnames mogelijk maakt. De koers van de onderneming is vanaf medio 2008 ingrijpend gewijzigd en kent tegenwoordig een sterke focus op toegevoegde waarde vanuit de integraliteit van bedrijfsonderdelen. Door elke dag de processen, efficiency en financieringsverhoudingen te verbeteren, creëert Heijmans ruimte om vernieuwende ideeën te lanceren en kleur te bekennen in de markt. De Smart Highway is daarvan een goed voorbeeld.

Bedrijfsstromen en activiteiten

Wonen

Vastgoed

Vastgoed richt zich in Nederland op gebiedsontwikkeling van zowel grootschalige als kleinere projecten in binnen- en buitenstedelijke gebieden en is daarbij actief als initiator, ontwikkelaar en verkoper van voornamelijk woningen. Dit gebeurt vanuit het vastgoedbedrijf, dat bestaat uit een drietal vestigingen met een centrale aansturing. Hoogwaardige kennis van gebiedsontwikkeling is gebundeld in één gebiedsontwikkelingsorganisatie waarin accounts van grote klanten zijn ondergebracht. Daarmee wordt ingespeeld op zowel nieuwbouwopgaven 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. Onderhoud en service maken hier in toenemende mate onderdeel van uit. Woningbouw werkt vanuit een drietal regionale vestigingen met een centrale aansturing. Tevens vinden bouwactiviteiten in België plaats.

De integraliteit van beide activiteiten Vastgoed en Woningbouw leidt tot kennis van zowel conceptuele verbeeldingskracht als realisatie. Dit resulteert in generieke woonconcepten als Heijmans ONE, Huismerk en Wenswonen en achterliggende uniforme werkprocessen en samenwerking met partners. Hiermee kunnen zowel complexe binnenstedelijke transformatie projecten, als meer seriematige nieuwbouw gerealiseerd worden.

Utiliteit

Utiliteit realiseert complexe, grootschalige gebouwen in de klant- en marktsegmenten gezondheidszorg, (semi-) overheid, commercieel vastgoed, high tech clean industrie (zoals laboratoria) en datacenters. Utiliteit ontwerpt, realiseert en onderhoudt hoogwaardige elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties. Uniek is de integrale aanpak van bouw en installatietechniek en steeds vaker worden opdrachten gekoppeld aan langdurig beheer, onderhoud en installatieservice. Voorbeeld hiervan is het PPS-project NMM Soesterberg, dat zowel de realisatie als het onderhoud en beheer voor 25 jaar behelst. In Duitsland realiseert dochteronderneming Oevermann met 'hochbau' verschillende utilitaire werken. In België realiseert Heijmans onder andere de nieuwe concertzaal Elisabethzaal in Antwerpen.

Infra

De activiteiten Wegen en Civiel worden in 2015 samengevoegd tot 'Infra'. De activiteiten worden daarmee onder één leiding geplaatst waarmee al vanaf de tenderfase contract- en risicomanagement integraal en centraal wordt aangestuurd.

Wegen

Wegen richt zich op het aanleggen, in stand houden en verbeteren van infrastructuur gericht op mobiliteit voor de weggebruiker en het netwerk van wegen in Nederland, België en Duitsland, maar ook de inrichting van de openbare ruimte. Dit kunnen wegen en ondergrondse infra betreffen, maar ook alle installaties en techniek (zoals verlichting, camera- en verwijssystemen) in en om wegen en openbare ruimte heen. Wegen kent een aantal kennisvelden en ondersteunende specialismen. Het betreft ingenieursdiensten, gericht op engineering en design & construct, asset management en specialismen. Binnen Wegen is onder andere de Smart Highway ontwikkeld. Infra België richt zich vooral op wegenbouw, onderhoudscontracten en integrale contracten. De Duitse

werkmaatschappij Oevermann is gespecialiseerd in wegenbouw voornamelijk voor het Duitse hoofdwegen-net. Op wegenbouwgebied wordt over de landsgrenzen heen optimaal gebruik gemaakt van technologische kennisuitwisseling, inzet van specialistisch materieel en inkoopkracht.

Civiel

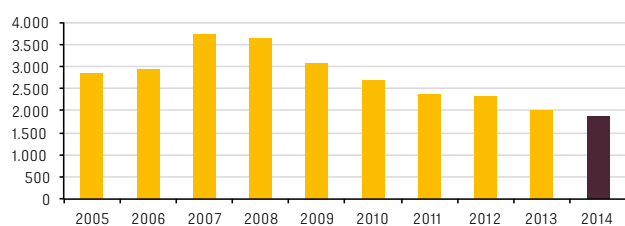
Civiel richt zich op de locatiegebonden, boven- en ondergrondse infrastructuur, zoals viaducten, tunnels, kabels, leidingen, energievoorzieningen, sluizen, waterzuiveringen enzovoorts. Focus ligt op ontwerp, realisatie en beheer & onderhoud van zowel de objecten als de bijbehorende installaties. Ook innovaties als Hydrofit zijn ontwikkeld binnen Civiel. De ontwikkeling van smart grids in Nederland ziet Heijmans als een kans om zich als 'smart builder' verder te onderscheiden. Franki, de Duitse onderneming versterkt de integrale kwaliteit van Civiel met haar gespecialiseerde funderingstechnieken. Van den Berg voornamelijk actief in het Belgische marktgebied, is gespecialiseerd in service- en nieuwbouwcontracten op het gebied van de energie-, water- en elektriciteit-infrastructuur.

10 JAAR HEIJMANS IN KENGETALLEN

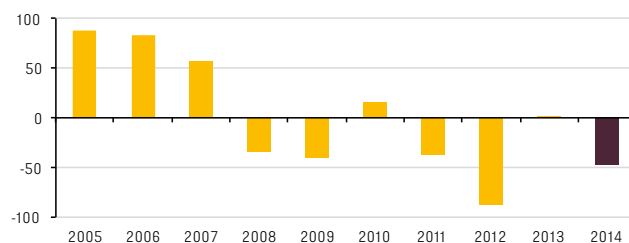
Van 2005 tot 2014 in beeld

Meander Medisch Centrum, Amersfoort

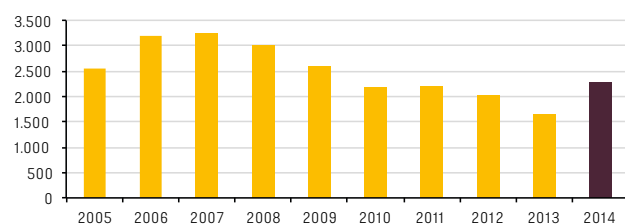
Opbrengsten (in € mln.)



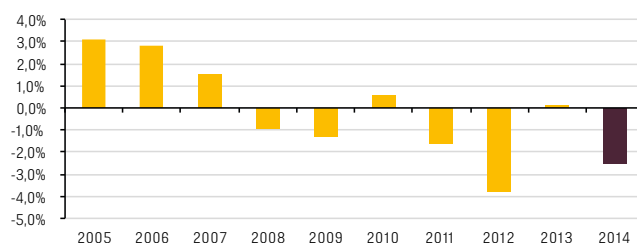
Resultaat na belastingen (in € mln.)



Orderportefeuille (in € mln.)



Nettomarge (in %)



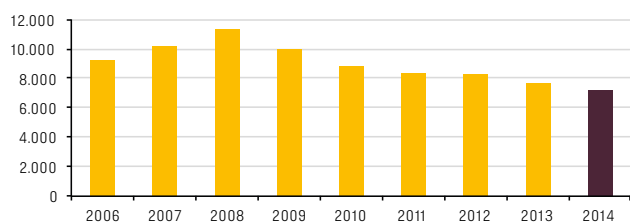
Kengetallen	2014	2013 ³	2012 ²	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Resultaat x € miljoen										
Opbrengsten	1.868	2.001	2.318	2.361	2.680	3.079	3.631	3.732	2.942	2.835
Operationeel resultaat	-63,5	11,9	-87,2	-35,7	48,4	-6,5	-13,6	88,2	117,2	128,8
Winst na belastingen	-47,3	1,9	-87,7	-37,6	15,7	-40,4	-34,1	56,4	82,5	87,1
Vermogen x € miljoen										
Activa	1.205	1.203	1.366	1.554	1.600	1.853	2.220	2.205	2.130	1.906
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	372	423	541	636	683	722	824	960	952	892
Eigen vermogen	259	313	315	416	455	426	371	462	442	389
Netto schuld	31	66	149	103	178	223	331	366	497	403
Kasstroom x € miljoen										
Operationeel	46	-10	-45	-6	74	-5	80	259	-30	109
Investing	-10	-3	-26	42	-34	30	0	-88	-39	-13
Financiering	-23	8	8	-19	-131	-183	63	-126	77	-85
Kasstroom	13	-5	-63	17	-91	-158	143	45	8	11
Verhoudingsgetallen in %										
Rendement op gemiddeld geïnvesteerde vermogen	-17,1	2,8	-16,1	-5,6	7,1	-0,9	-1,7	9,2	12,3	14,5
Resultaat na belastingen:										
- als % eigen vermogen	-18,3	0,6	-27,8	-9,0	3,5	-9,5	-9,2	12,2	18,7	22,4
- als % opbrengsten	-2,5	0,1	-3,8	-1,6	0,6	-1,3	-0,9	1,5	2,8	3,1
Solvabiliteit op basis van garantievermogen	27,0%	31,5%	27,9%	31,0%	32,6%	26,6%	19,7%	23,9%	23,8%	23,9%
Aantal aandelen x 1.000										
Ultimo	19.461	19.349	17.328	16.956	16.851	16.851	24.073	24.073	24.073	24.073
Gemiddeld	19.420	18.111	17.191	16.917	16.851	12.504	8.156	24.073	24.073	23.696
Gegevens per aandeel¹ x € 1										
Eigen vermogen	13,34	17,28	18,32	24,53	27,00	25,28	15,41	19,21	18,35	16,42
Operationeel resultaat	-3,27	0,66	-5,07	-2,11	2,87	-0,39	-0,56	3,66	4,87	5,43
Resultaat na belastingen	-2,44	0,10	-5,10	-2,22	0,93	-3,23	-4,18	2,34	3,43	3,67
Dividend	-	0,15	0,25	0,35	0,35	-	-	1,45	1,45	1,45
Koersinformatie x € 1										
Slotkoers ultimo	8,95	10,51	7,05	8,19	15,05	12,21	3,40	25,83	41,66	36,49
Hoogste koers	14,20	10,78	9,68	23,90	15,25	21,18	27,52	47,19	43,75	40,80
Laagste koers	7,83	6,85	5,25	6,58	10,70	9,49	3,36	22,97	35,49	24,44
Overige gegevens										
Orderportefeuille (* € miljoen)	2.287	1.643	2.026	2.192	2.188	2.597	3.004	3.248	3.196	2.559
Medewerkers (gemiddeld aantal FTE)	7.198	7.617	8.242	8.384	8.839	9.980	11.311	10.119	9.162	9.336

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.

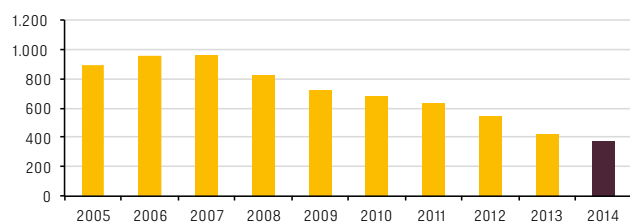
2. Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (zie jaarrekening)

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

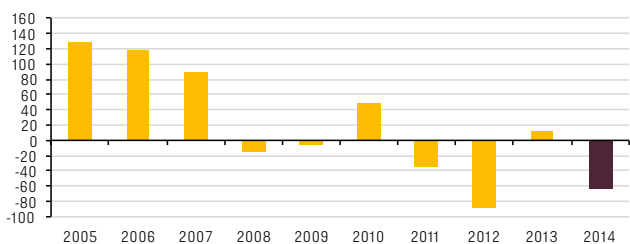
Aantal medewerkers gemiddeld



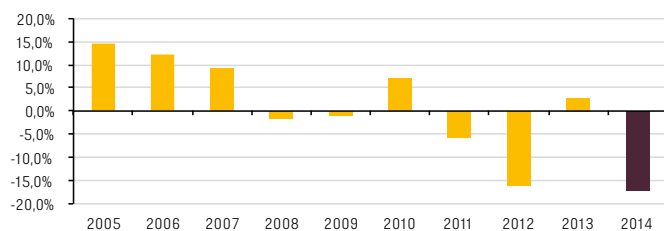
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen



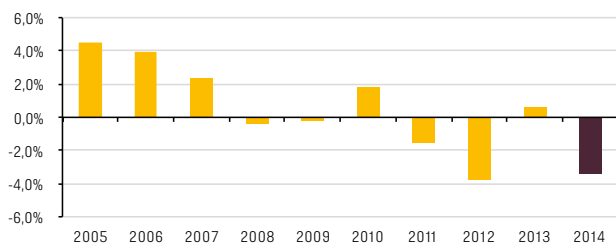
Operationeel resultaat (in € mln.)



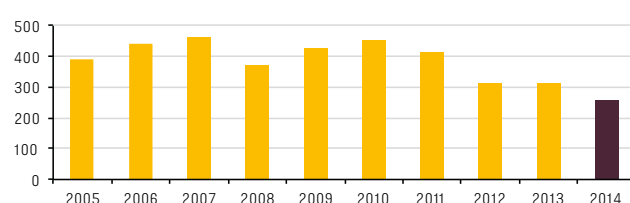
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in %)



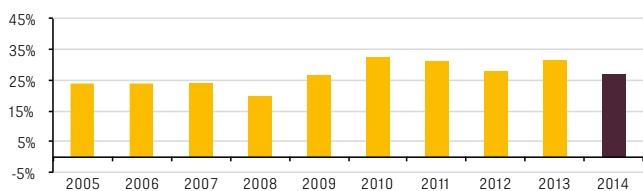
Operationele marge (in %)



Eigen vermogen (in € mln.)



Solvabiliteit op basis van garantievermogen (in %)



HET AANDEEL HEIJMANS

Aantallen, samenstelling en koersverloop

Glowing Lines, N329 Oss

Het aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van Heijmans N.V. is per 31 december 2014 als volgt samengesteld:

Aandelen x 1.000 stuks	Maatschappelijk kapitaal		Geplaatst kapitaal	
	2014	2013	2014	2013
Gewone aandelen	35.100	35.100	19.461	19.349
Cumulatief preferente financieringsaandelen	7.000	7.000	6.610	6.610
Preferente beschermingsaandelen	8.000	8.000	-	-
	50.100	50.100	26.071	25.959

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 2014 19.460.880 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. Gedurende het jaar 2014 is het aantal geplaatste (certificaten van) gewone aandelen toegenomen als gevolg van het zogenaamde Stock dividend en als gevolg van het uitgeven van zogenaamde Matching shares in kader van de lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur.

Aandelen x 1.000 stuks	2014	2013	2012	2011	2010
Geplaatst 1 januari	19.349	17.238	16.956	16.851	16.851
Emissie	0	1.759	0	0	0
Stock dividend	103	262	372	105	
Matching shares Share Matching Plan	9				
Geplaatst 31 december	19.461	19.349	17.328	16.956	16.851
Geplaatst gemiddeld jaar	19.420	18.111	17.191	16.917	16.851
Resultaat per aandeel* x € 1,00	-2,44	0,10	-5,10	-2,22	0,93
Dividend per aandeel x € 1,00	0	0,15	0,25	0,35	0,35
Pay out ratio %	-	150%	-	-	38%

* Per gemiddeld geplaatst aandeel

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

Beursnotering Heijmans	2014	2013	2012	2011	2010
Slotkoers ultimo (in €)	8,95	10,51	7,05	8,19	15,05
Hoogste koers (in €)	14,20	10,78	9,68	23,90	15,25
Laagste koers (in €)	7,83	6,85	5,25	6,58	10,70
Dividendrendement op slotkoers (in %)	-	1,4%	3,5%	4,3%	2,3%
Beurswaarde ultimo boekjaar (in € mln)	174	203	122	139	254
Gemiddelde dagomzet (in aantallen)	82.132	90.358	76.045	106.867	82.107

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 aandelen (tussentijds) in te kopen dan wel in te trekken. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft op 16 april 2014 de raad van bestuur gemachtigd, voor de duur van 18 maanden, tot inkoop van maximaal 40% van de financieringspreferente

aandelen B in haar eigen kapitaal. Op grond van deze besluiten heeft de raad van bestuur van Heijmans de mogelijkheid om gedurende 2015, zonder additionele kosten, tot 40% van de preferente aandelen in te kopen waarbij de inkoop moet passen binnen de vermogensstructuur van de onderneming.

Geplaatst kapitaal en aandelenbelangen

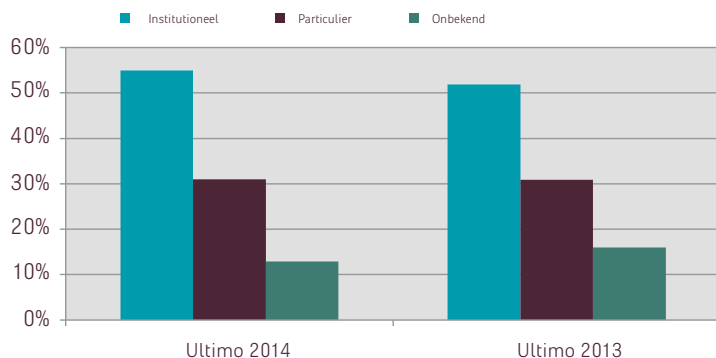
Het geplaatst kapitaal en het daarmee samenhangende stemrecht is in 2014 toegenomen als gevolg van het uitkeren van stockdividend (mei 2014) en met het uitgeven van matching shares (april 2014). Het stemrecht voor één cumulatief preferent financieringsaandeel B is 1,278 stemmen per preferent aandeel. Het stemrecht van het gewone aandeel is dertig stemmen per gewoon aandeel. Het geplaatste kapitaal en daarmee samenhangende stemrecht is 31 december 2014 als volgt samengesteld:

	Geplaatst Kapitaal		(Potentieel) Stemrecht	
	Aantal	%	Aantal	%
Gewone aandelen	19.460.880	80,8%	583.826.400	98,6%
Waarvan gecertificeerd	19.460.873	80,8%	583.826.190	98,6%
Niet gecertificeerd	7	0,0%	210	0,0%
Certificaten	19.460.873	80,8%	583.826.190	98,6%
Cumulatief preferente aandelen	6.610.000	19,2%	8.447.580	1,4%
Totaal ultimo boekjaar	26.070.880	100,0%	592.273.980	100,0%

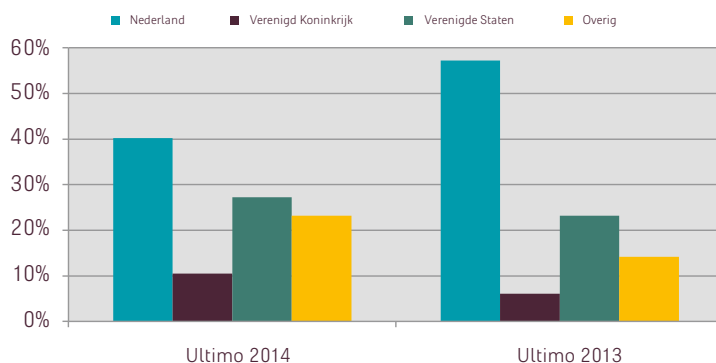
Per 31 december 2014 hebben, voor zover bij Heijmans bekend en mede op basis van het register Wet melding zeggenschap (Wmz) van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende beleggers een belang gehouden in Heijmans van 3% of meer:

Belangen Heijmans	31 december 2014		31 december 2013	
	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)
Delta Lloyd Levensverzekering N.V.	12,5%	5,0%	14,4%	7,1%
FMR LLC	8,1%	9,9%	8,3%	10,1%
Delta Lloyd Deelnemingen Fonds N.V.	5,6%	6,8%	6,9%	8,4%
Kempen Capital Management N.V.	6,1%	0,8%	6,6%	1,3%
ASR Nederland N.V.	5,2%	6,3%	5,3%	6,4%
Van Lanschot Participaties B.V.	4,9%	1,0%	5,0%	1,0%
	42,4%	29,8%	46,5%	34,3%
Overige belangen	57,6%	70,2%	53,5%	65,7%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

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



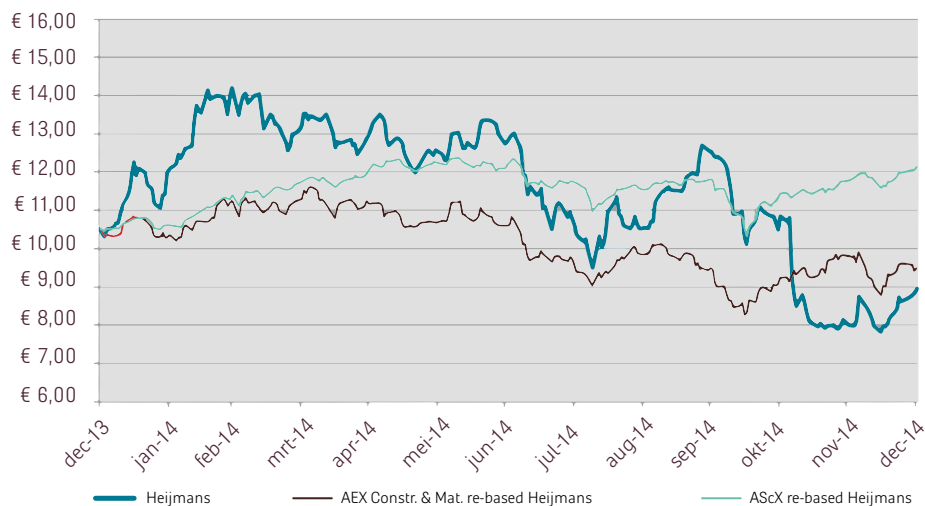
Gedurende het verslagjaar 2014 is het (geschatte) belang voor zover gehouden door institutionele beleggers mogelijk iets gedaald. De geografische verdeling van de (certificaten van) aandelen in handen van institutionele beleggers is als volgt weergegeven:



Van het aantal certificaten van gewone aandelen, in bezit van institutionele beleggers, wordt zo'n 40% in Nederland gehouden. Dit is een daling ten opzichte van ultimo 2013 (57% in Nederland). Daarmee is de geografische spreiding van de institutionele beleggers verbreed. Van het aantal certificaten van gewone aandelen in bezit van particuliere beleggers wordt naar schatting 95% in Nederland gehouden.

Koersverloop

De slotkoers van 2014 van het gewoon aandeel bedraagt € 8,95. Dit is een daling van ruim 14,8% ten opzichte van de koers bij aanvang van het boekjaar 2014. De koersbeweging van jaar op jaar is groter dan de daling van de AScX-index, waarin het aandeel Heijmans is opgenomen. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2014 zowel ten opzichte van de AScX-index als ten opzichte van een peergroep zoals door Euronext opgesteld in de 'AEX Constr. & Mat. Composition'.



Financiële agenda

Voor 2015 zijn de volgende (publicatie)data geagendeerd:

Datum	Evenement	Tijdstip
15 april 2015	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	14.00 uur
13 mei 2015	Trading update	vóór beurs
19 augustus 2015	Publicatie halfjaarcijfers 2015	vóór beurs
04 november 2015	Trading update	vóór beurs



STRATEGISCHE AGENDA 2014

Voortdurend verbeteren en vernieuwen

Timmerhuis, Rotterdam

Strategie: een toonaangevend bouwbedrijf

De koers van de onderneming is in 2008 ingrijpend gewijzigd, waarbij de integraliteit van disciplines, vanuit thuishand Nederland en het maximaliseren van waarde voor klanten voorop staan. Heijmans heeft de ambitie het beste bouwbedrijf van Nederland te worden door voortdurende verbetering van de kernactiviteiten en vernieuwing van producten en diensten. Deze strategische koers is ongewijzigd ten opzichte van 2013. In dit hoofdstuk wordt de voortgang op de strategische agenda en daarbij behorende speerpunten toegelicht.

Verbeteren en vernieuwen

In deze tijd van lagere productievolumes en sterke druk op marge is continue verbetering van kernprocessen cruciaal. Hiermee kunnen risico's en kostenniveaus worden gereduceerd en eenduidigheid van processen worden geborgd in de organisatie. De scherpe concurrentie in de bouw maakt het nodig hier blijvend sterke aandacht voor te hebben. Daarnaast richt Heijmans zich ook nadrukkelijk op de toekomst. Nieuwe technologieën, samenwerkingsvormen en andere manieren om toegevoegde waarde te leveren maken daar deel van uit.

Verbeteren: 'improve the core'

Commercie

In 2013 is gestart met het programma commercie. Dit programma richt zich op professionalisering van de commerciële activiteiten zoals accountmanagement, sales en marketing. Hiervoor is in 2014 een chief commercial officer benoemd, waarmee een centrale coördinatie van commercie is gestart. Het programma gaat uit van verbetering en ontwikkeling van business intelligence, business development, accountmanagement en de corporate vermarkting van de Heijmans producten en diensten.

Tendermanagement

Bij de keuze voor aanbestedingen en selecties heeft het gevoerde 'marge boven volume' beleid centraal gestaan. Het programma tendermanagement voorziet naast inhoudelijke keuzes op marge, ook in het eenduidig ontwikkelen van processen ten behoeve van de gewenste commerciële focus en dezelfde gerichte acquisitie-inspanningen alsmede het benoemen van 'Go/No Go' momenten.

Het afgelopen jaar zijn de risicocategorieën van de projecten opnieuw bezien om meer focus op het risicoprofiel te krijgen. Nadat in 2013 de categorieën voor de meest complexe en grotere werken zijn geïmplementeerd is afgelopen jaar de laatste categorie projecten opgepakt. Voor deze categorie volgen tools die breed inzetbaar zijn. Net als vorig jaar wordt gewerkt met een integrale tenderlijst en worden centraal hitrates bijgehouden. Speerpunten voor 2015 zijn het aanscherpen van het gebruik van 'Go/No Go' momenten en de implementatie van tendermanagement bij de kleinere en regionale projecten.

Projectmanagement

Projectmanagement is een voortdurend aandachtspunt voor de realisatie van de strategie. Het programma projectmanagement is er op gericht tot eenduidige processen en een verdere aanscherping van onze kernactiviteiten te komen. Hierbij is een integraal voorbereidings-, uitvoerings- en planningsproces opgesteld met binnen de diverse fasen vaste 'Go' en 'No Go' momenten als beslismomenten. Net als bij de andere programma's worden dezelfde risico categorieën gehanteerd. Voor de hoogste risico categorieën worden eenduidige projectensheets en risicoanalyse geïmplementeerd en wordt gebruik gemaakt van standaard documenten. Daarnaast worden vervolgstappen gemaakt met het verder aanscherpen van contractmanagement en is het functiehuis geüniformeerd. Om het beste bouwbedrijf te worden is ook 'leren door te evalueren' essentieel. Evalueren is veelal een ondergeschoven aspect in processen, maar van belang om faalkosten te reduceren en marge te verhogen. Onderdeel van de geïntroduceerde evaluaties is verbetervoorstellen die hieruit voortkomen aan het begin van het proces te implementeren.

Inkoop

Het inkoop volume binnen Heijmans vertegenwoordigt ongeveer 70% van de jaarlijkse omzet. Door inkoop te centraliseren en zo schaalvoordelen te benutten, eenduidige contracten en criteria voor toeleveranciers te hanteren, ontstaat een behoorlijk verbeterpotentieel. Na introductie van het inkoopprogramma in 2012, is de inkooporganisatie gecentraliseerd en zijn uniforme productgroepen en overkoepelende productinkopers geïntroduceerd. Vanaf dat moment is ook gewerkt aan centrale inkoop en het terugdringen van het aantal partners, waardoor sturing en kwaliteit verbeteren. In 2014 is het programma herijkt, resulterend in een aantal doelstellingen. Zo zal in 2015 verder worden gewerkt aan het introduceren van bedrijfsbrede en gelijke werkwijzen, contracten en inkoopprocessen, de verdere bundeling van het inkoopvolume om zo schaalvoordelen te benutten en

het professionaliseren van de inkooporganisatie. Tot slot zal inkoop de samenwerking met de andere programma's initiëren om zo ketensamenwerking met partners en voorkeursleveranciers te realiseren. Andere speerpunten zijn het versterken van veiligheidsbewustzijn in de keten en het uitbouwen van samenwerking met partners en voorkeursleveranciers op het gebied van duurzaamheid en innovaties.

Verbetermethodiek

De manier om te verbeteren is in de organisatie verankerd binnen de afdeling Kwaliteit&Veiligheid die onder andere de LEAN6Sigma en KAIZEN methodiek toepast om bedrijfsbrede verbetering te stimuleren, te organiseren, in kaart te brengen en vervolgens te implementeren.

Veiligheid

Een cruciaal onderdeel van voortdurende verbetering is het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en de veiligheid op de projecten. Hiervoor is in 2013 het GO! (Geen Ongevallen) programma opgezet dat stuurt op verbetering van veiligheid via 6 gedragsregels. Het programma wordt door circa 30 coaches vanuit de projecten ondersteund en uitgedragen.

Een uitgebreide toelichting op de verbeterstrategie van Heijmans vindt u in het hoofdstuk 'verbeteren'.

Vernieuwen

Technologische ontwikkelingen bieden nieuwe kansen voor de toekomst van de bouw. De schaarste aan (groene) ruimte, energie, materialen en fossiele brandstoffen zal, indien de bouw niet vernieuwt, verder toenemen. Echter, alternatieve materialen, energie en mobiliteit kunnen de bouw behoorlijk doen wijzigen. Dankzij nieuwe inzichten en technologische ontwikkelingen is het mogelijk geen fossiele brandstoffen of energie meer te onttrekken, maar juist toe te voegen. En zo waarde te creëren. Gebouwen kunnen immers, door het benutten van duurzame energie of restwarmte voorzien in hun eigen energieverbruik en zelfs leveren aan de omgeving. Ditzelfde principe geldt ook voor materiaalgebruik. De circulaire economie maakt hergebruik mogelijk, zodat er geen onttrekking meer plaatsvindt. Dit principe is de basis voor onze vernieuwingsagenda: 'contouren van morgen'.



AANDEEL INKOOP

70%

Concreet stuurt Heijmans met de 'Contouren van Morgen' op de volgende ambities met betrekking tot vernieuwing en daarmee verduurzaming:

- In 2020 leveren onze producten energie op, in plaats van dat ze energie kosten;
- In 2020 zijn onze gebouwen, kunstwerken en wegen 100% recyclebaar;
- In 2020 dragen onze objecten en oplossingen bij aan een betere ruimtelijke kwaliteit.

Dit bereiken we door onze expertise intern nog beter te ontsluiten, ons ten doel te stellen opgedane kennis via licenties en concepten te verkopen, samenwerkingsverbanden met kennispartners af te sluiten en de tevredenheid van klanten jaarlijks te meten.

Een uitgebreide toelichting op de vernieuwingsstrategie van Heijmans vindt u in het hoofdstuk 'vernieuwing'.

Financiële strategie

Vanuit haar strategie die gericht is op het realiseren van toegevoegde waarde, streeft Heijmans naar EBIT-marges van minimaal 3-4% voor haar bouw- en infra activiteiten. Gegeven het benodigde geïnvesteerd vermogen en andersoortig risicoprofiel wordt bij de ontwikkelende activiteiten (vastgoed en PPP) op termijn gestreefd naar een EBIT-marge van circa 8%. Gezien de huidige marktsituatie ligt het niet voor de hand dat deze streefmarges bij de ontwikkelende activiteiten op korte termijn gerealiseerd kunnen worden. Als onderlegger voor projectrisico's, die Heijmans vanuit de aard van haar bedrijfsactiviteiten neemt, streeft de onderneming naar solide vermogensverhoudingen. Dit komt tot uiting in bijvoorbeeld solvabiliteit of netto schuld ten opzichte van de operationele kasstroom. Vanuit deze achtergrond wordt er naar gestreefd de niet-projectgebonden recourse nettoschuld vanuit de normale bedrijfsvoering op jaareinden rondom nul te laten uitkomen. Gedurende het jaar kunnen zich behoorlijke fluctuaties voordoen. Om het kapitaalgebruik te optimaliseren, wordt actief gestuurd op werkkapitaalmanagement en een gericht investeringsbeleid gevoerd. De lastige vastgoedmarkt heeft het afgelopen jaar nog niet geleid tot het wezenlijk terugdringen van het vermogensbeslag op de grondbank. Dit blijft een punt van aandacht in het financiële beleid.

Outlook

Met de aantrekkende woningmarkt lijkt een einde te zijn gekomen aan de omzetsdaling. In alle markten blijven marges echter dun, waardoor het moeilijk blijft de marges te realiseren die horen bij de mate van complexiteit van de projecten. Resultaatverbetering blijft daarmee topprioriteit. De belangrijkste speerpunten daarvoor zijn: het profiteren van het herstel op de woningmarkt, het doorvoeren van de reorganisatie bij Utiliteit, Civiel en Oevermann alsmede de aanscherping van het bedrijfsmodel bij Infra in Nederland. De reorganisaties hebben betrekking op het verkleinen van de uitvoeringscapaciteit, het verlagen van kosten alsmede het beëindigen van verlieslatende activiteiten. De aanscherping van het bedrijfsmodel van Infra in Nederland betreft onder meer het onder één leiding brengen van Wegen en Civiel en het doorvoeren van wijzigingen in de besturing van grote projecten. Hiermee beogen wij het risico- en contractmanagement aanzienlijk te verstevigen, de ontwerpfase van projecten strakker aan te sturen en ondersteunende processen te optimaliseren. Deze maatregelen tezamen moeten in 2015 leiden tot verdere reductie van kosten en verbetering van projectresultaten. Alhoewel de financiële uitgangspositie goed is, geeft de achterblijvende winstgevendheid een druk op financiële ratio's. Deze druk moet worden verlicht door werkkapitaalmanagement en de genomen maatregelen. Tot slot bieden de aantrekkende woningmarkt, de goede orderportefeuille en de sterke commerciële uitgangspositie een duidelijk perspectief voor 2015. Op basis hiervan gaat Heijmans, bijzondere omstandigheden daargelaten, ervan uit in 2015 een forse verbetering van het onderliggend operationeel resultaat te kunnen realiseren.

Negatief resultaat, perspectief door orderportefeuille en woningmarkt

Fenixloodsen, Rotterdam

Wonen: Vastgoed en Woningbouw

In 2013 bereikte de markt haar dieptepunt, waarna voorzichtig herstel is ingezet. Gedurende 2014 wordt dit herstel steeds nadrukkelijker zichtbaar. Nog steeds zal de markt zich echter niet ontwikkelen tot de omvang en kenmerken van voor de crisis. Consumenten zijn kritisch en vraag gestuurd aanbod is van cruciaal belang. Daarnaast is een lichte toename van het consumentenvertrouwen waar te nemen, waardoor de koopkracht toeneemt en de markt positief beïnvloed wordt. Het vanaf het najaar van 2012 ingezette regeringsbeleid lijkt te werken; de aanpak van het zogenaamde 'scheefwonen' in combinatie met het verder verminderen van de hypotheekschuld resulteert in meer marktwerking op alle segmenten van de woningmarkt. De hypotheekrente is historisch laag, waarmee een eveneens goede impuls voor de markt ontstaat. Ondanks de stringenter regelgeving ten aanzien van onder andere de loan-to-value verhouding kan de markt hierdoor verder aantrekken.

Heijmans heeft hier op ingespeeld door een aantal concepten te introduceren die maatschappelijke

ontwikkelingen en de vraag van klanten aan elkaar te verbinden, en ook ontwikkel- en bouwkosten, versnelde time-to-market en een betere prijs-kwaliteitverhouding te leveren. Zo is het 'Huismerk-concept', Heijmans' invulling van een geïndustrialiseerde woningbouw, dat uitgaat van processtandaardisatie en keuzevrijheid tegen een vaste prijs-kwaliteit verhouding. Bij dat concept, dat het afgelopen jaar meer dan 500 keer ontwikkeld en/of in realisatie is, wordt succesvol gebruik gemaakt van de samenwerking met circa 10 partners en co-makers. En introduceerde de bedrijfsstroom Wonen aan het eind van 2014 de Heijmans ONE, een tijdelijk, verplaatsbaar huis voor jonge singles in transitiewijken. Ook hebben Vastgoed en



WONINGMARKT:
AANTAL VERKOPEN

1.347

2013: 1.082 ▲

Woningbouw verdere stappen gezet naar een gedeelde conceptenportefeuille met individuele accenten, bundeling van innovaties zoals 3D Printing. De innovaties van Wonen richten zich op actuele ontwikkelingen in de markt. Door bijvoorbeeld huisautomatisering te onderzoeken en te testen kunnen bewoners op afstand functies, zoals verlichting, verwarming maar optioneel ook inbraakbeveiliging, in- en uitschakelen en zo meer afstemmen op individueel gebruik. Vanaf medio 2015 zal Heijmans dit standaard opnemen in alle grondgebonden woningen. Daarnaast is gezamenlijk accountmanagement ingezet. In 2014 is gebleken, meer nog dan in 2013, dat corporaties in toenemende mate aandacht hebben voor beheer en renovatie van de kernvoorraad sociale huurwoningen. Inspeland op deze ontwikkeling heeft Heijmans een aantal concepten en diensten ter verduurzaming en renovatie van de bestaande voorraad op de markt gebracht. Een voorbeeld hiervan is het concept Zero Ready. Binnen de portefeuille van projecten in transitiegebieden is een variatie te zien van individuele woningen, flats en appartementencomplexen tot complete transformatie-opgaven als het Wijnhavenkwartier in Den Haag, de Parooltoren en Trouwgebouw in Amsterdam en de Fenixloodsen in Rotterdam.

Afgelopen jaar is de orderportefeuille van Wonen (zowel bij Vastgoed als bij Woningbouw) sterk toegenomen. Voor Woningbouw betreft het een toename van 54%, voor Vastgoed bedraagt dit 23%. Daarnaast is het aantal verkochte en gerealiseerde woningen toegenomen, afgelopen jaar zijn 1.347 woningen verkocht tegen 1.082 in 2013, het aandeel verkopen aan particulieren neemt toe (711 woningen, 53% versus 437 woningen en een aandeel van 40% in 2013).

Vastgoed (in € mln.)	2014	2013	Vershil
Omzet	179	156	15%
Onderliggend operationeel resultaat	4	1	
Onderliggende operationele marge	2,2%	0,6%	
Orderportefeuille	234	190	23%

De omzet neemt in 2014 met 15% toe tot € 179 miljoen (2013: €156 miljoen), ook het operationeel resultaat is in 2014 verbeterd (€ 4 miljoen in 2014 vs. € 1 miljoen in 2013). De orderportefeuille is flink gegroeid naar € 234 miljoen euro. Kenmerkend voor de strategie en portefeuille van Vastgoed zijn de gebiedsontwikkelingen waarin creativiteit en realisatiekracht samenkomen. Heijmans ontwikkelt en realiseert bijvoorbeeld de transformatie van Wijnhaven in Den Haag, de transitie van Crooswijk en

Katendrecht in Rotterdam en Kanaleneiland en Meyster's Buiten in Utrecht. Omvangrijke projecten met een hoge complexiteit waarin ervaring, een creatieve benadering en een langdurige betrokkenheid nodig zijn om met een groot aantal stakeholders en op een binnenstedelijke maat tot realisatie te komen. Het afgelopen jaar ontwikkelde en verkocht Vastgoed bovendien een groot aantal Huiskamer- en Wenswoningen, onder andere in Pijnacker, Almere en Culemborg. De introductie van de Heijmans ONE leidde tot een pilot op het Amsterdamse Zeeburgereiland en heeft een vervolg met de realisatie van nog eens 30 woningen voor de doelgroep jonge singles.

Woningbouw - Totaal (in € mln.)	2014	2013	Vershil
Omzet	299	321	-7%
Onderliggend operationeel resultaat	2	-3	
Onderliggende operationele marge	0,7%	-0,9%	
Orderportefeuille	395	257	54%

Woningbouw bestaat uit woningbouwactiviteiten in Nederland en België. Onderstaand worden deze toegelicht.

Woningbouw - Nederland (in € mln.)	2014	2013	Vershil
Omzet	210	223	-6%
Onderliggend operationeel resultaat	0	-3	
Onderliggende operationele marge	0,0%	-1,3%	
Orderportefeuille	275	173	59%

Voor Woningbouw Nederland was 2014 een overgangsjaar met historisch lage productieniveaus waarin de markt herstel heeft laten zien en nieuwe concepten en innovaties geïntroduceerd zijn. De omzet is afgenomen tot € 210 miljoen, het onderliggend operationeel resultaat is nihil. De orderportefeuille daarentegen laat een enorme groei zien en neemt met 59% toe tot € 275 miljoen (2013: € 173 miljoen). Ook grotere werken als de transformatie van de Parooltoren in Amsterdam en de nieuwbouw van de Aireyflats in Eindhoven zijn binnengehaald. Daarnaast wist Woningbouw de positie in de leisuremarkt verder te verstevigen via verwerving van projecten voor De Efteling en Roompot. Met Zero Ready worden woningen in zeer korte tijd verduurzaamd en met het 'high tech' Bighthouse wordt duurzaam energieverbruik al vanaf de

ontwerpfase doorgevoerd zodat een woning energie oplevert in plaats van kost. Deze concepten hebben als voordeel dat kennis in versneld tempo wordt ontwikkeld en faalkosten kunnen worden gereduceerd. Verder worden ze consumentgericht aangeboden.

Woningbouw België

Woningbouw - België (in € mln.)	2014	2013	Vershil
Omzet	89	98	-9%
Onderliggend operationeel resultaat	2	0	
Onderliggende operationele marge	2,2%	0,0%	
Orderportefeuille	120	84	43%

De omzet van de woningbouwactiviteiten in België is in 2014 gedaald tot € 89 miljoen, 9% minder dan de € 98 miljoen in 2013, het resultaat komt evenwel op € 2 miljoen positief uit. Net als in Nederland is de orderportefeuille sterk gegroeid: met € 120 miljoen eind 2014 43% meer dan het jaar daarvoor. Sinds 2014 worden de woningbouwactiviteiten in België centraal aangestuurd en zijn de operationele activiteiten van de verschillende bedrijven in Kortrijk en Bilzen geïntegreerd. Heijmans Bouw België is in 2014 gestart met de realisatie van appartementencomplex l'Ensemble Immobilier Villa Urbana in Evere, een woon- en zorgcentrum in Lommel en de bouw van serviceappartementen in Aarschot. Tenslotte is de Elisabethzaal verworven, een multifunctioneel concert- en evenementengebouw in het centrum van Antwerpen.

Werken: Utiliteit

Utiliteit richt zich op grote integrale werken waarin techniek en bouw samengaan. De contractvormen verschillen, waarbij steeds meer gunning op EMVI criteria plaatsvindt. Utiliteit onderscheidt een viertal marktsegmenten, te weten ziekenhuizen/gezondheidszorg, semi-overheidsgebouwen, datacenters en high tech clean en tot slot commercieel vastgoed. In combinatie met Vastgoed wist Utiliteit het afgelopen jaar de transitie van het Wijnhavenkwartier in Den Haag te verwerven. Daarnaast werd de renovatie van de Haagse Resident en de aanpassing van de nieuwe securityzone op Schiphol verworven. Voor het Meander Medisch Centrum in Amersfoort, opgeleverd in 2013, verzorgt Utiliteit vanaf dit jaar ook het beheer en onderhoud. Op vlak van installatieservices wordt onder andere het onderhoud van de Persgroep in Amsterdam en de ministeries van Veiligheid en Justitie en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

door Utiliteit uitgevoerd. Dit laatste project behelst circa 130.000 m² waarvoor gedurende 18 jaar het beheer en onderhoud van de installaties wordt gerealiseerd. In het relatief nieuwe segment DBFMO leverde Utiliteit in december het fonkelnieuwe Nationaal Militair Museum in Soesterberg op en haalde zij de projecten RIVM (DBFMO) en Eurojust (BM) binnen. Voor het NMM geldt een 25 jarige overeenkomst voor onderhoud en beheer.

Utiliteit (in € mln.)	2014	2013	Vershil
Omzet	388	466	-17%
Onderliggend operationeel resultaat	0	2	
Onderliggende operationele marge	0,0%	0,4%	
Orderportefeuille	661	511	29%

De omzet van Utiliteit is het afgelopen jaar met 17% afgenomen van € 466 miljoen in 2013 naar € 388 miljoen in 2014, het onderliggend operationeel resultaat is nihil. Op basis hiervan komen circa 230 arbeidsplaatsen te vervallen om zo goed gesteld te staan voor de gewijzigde marktomstandigheden en vraag van klanten. Deze organisatieaanpassing als gevolg van de omzetzakking komt voort uit de aanhoudend schrale marktomstandigheden en het daarmee samenhangende lage prijsniveau. Dit zet druk op de omvang van de organisatie en de kosten. Daarnaast is de gemiddelde omvang van werken toegenomen waardoor de orderportefeuille niet gelijkmatig over de jaren verdeeld is en meer flexibele capaciteit gewenst is. Ook ziet Utiliteit een verschuiving in de vraag. Grotere integrale projecten vragen meer inzet van design en engineering, waarmee een ander organisatieprofiel ontstaat. Het gevolg hiervan is de organisatorische aanpassing.

Utiliteit heeft zich het afgelopen jaar net als in 2013 onverminderd gericht op het stroomlijnen van processen, risicobeheersing en kostenbeheersing. Op het vlak van innovatie zit Utiliteit relatief ver in de bouwkolom waarmee vernieuwing zich vooral richt op procesverbetering en ketenintegratie en -samenwerking. Naast deze interne procesverbeteringen is de organisatie verder gecentraliseerd door de vestigingen om te zetten in filialen. Deze 'filialen' zijn met name bedoeld om de lokale markt en klanten vanuit service te kunnen bedienen. De integrale werken worden vanuit de centrale organisatie geïnitieerd, inschrijving vindt centraal plaats en in de engineering en voorbereiding van projecten wordt gebruik gemaakt van de kennis en kunde die centraal wordt geborgd en aangestuurd.

Infra: Wegen en Civiel

Infra - Totaal (in € mln.)	2014	2013	Vershil
Omzet	1.141	1.192	-4%
Onderliggend operationeel resultaat	-9	35	
Onderliggende operationele marge	-0,8%	2,9%	
Orderportefeuille	1.235	855	44%

De trends van voorgaande jaren zetten door in 2014. De terugtrekkende overheid, toename van EMVI contracten en de vraag naar integrale infrastructurele werken zijn ook in 2014 actueel. Overheidsbezuinigingen worden nog steeds doorgevoerd, echter, zij nemen niet verder toe en stabiliseren zich. Binnen de grote (integrale) projecten zien we een trend dat de projecten steeds complexer worden. Ondanks het toenemende aandeel EMVI contracten bij de kleinere dan wel regionale opdrachten blijkt 'prijs' als criterium nog steeds één van de belangrijkste criteria.

De infra-activiteiten, verdeeld over Wegen en Civiel in Nederland, België en Duitsland laten een uiteenlopend beeld zien. De Nederlandse activiteiten Wegen en Civiel presteerden ondermaats, waar de niet-Nederlandse activiteiten een stabiele en positieve bijdrage aan het resultaat leverden. Met name de Belgische infra levert met een resultaat van € 11 miljoen een prima bijdrage aan het resultaat. De Duitse dochterbedrijven Oevermann en Franki realiseerden eveneens een positief resultaat over 2014. Hierbinnen kampen met name de wegenbouwactiviteiten van Oevermann met een taai markt waardoor reorganisatie het afgelopen jaar nodig was. Hiermee komen circa 100 arbeidsplaatsen te vervallen. Het resultaat zakte als gevolg van die markt terug van € 6 miljoen in 2013 naar € 2 miljoen in 2014. Franki is als funderingsspecialist gepositioneerd als een nichespeler en werkt zowel autonoom aan Duitse projecten, als in nauwe samenwerking met Heijmans Civiel in Nederlandse projecten.

Infra Nederland

Infra - Nederland (in € mln.)	2014	2013	Vershil
Omzet	759	751	1%
Onderliggend operationeel resultaat	-22	16	
Onderliggende operationele marge	-2,9%	2,1%	
Orderportefeuille	959	576	66%

De omzet van de infra-activiteiten blijven op een vergelijkbaar niveau (2014: € 759 miljoen tegen € 751 miljoen in 2013). Het resultaat van Infra Nederland (Wegen en Civiel) is in 2014 fors onder druk gekomen. Hieraan liggen meerdere oorzaken ten grondslag. Ten eerste blijkt het moeilijk onze strategie van marge boven volume in de markt met overcapaciteit om te zetten. Op basis van actuele inzichten zijn kansen- en bedreigingen in een aantal aanbiedingen niet goed gewogen waarmee marges onder druk staan. Daarnaast is sprake van aanvullende ontwerp- en engineeringkosten om in de tenders beoogde optimalisaties uit te werken. In combinatie met de ontwikkelingen op project Energiefabriek Tilburg leiden deze factoren tot een sterk negatief operationeel resultaat in 2014.

Eind december, en wel op 30 december, is Heijmans geconfronteerd met een voor haar negatieve arbitrage uitspraak in hoger beroep inzake het project Energiefabriek Tilburg. Deze arbitrage kwestie heeft een sterke impact op het resultaat van Wegen en Civiel. De financiële impact die direct gerelateerd is aan deze arbitragekwestie en wordt verantwoord in het tweede halfjaar, is € 9 miljoen negatief. De totale financiële impact van het project over 2014 is € 11 miljoen negatief. De kwestie betreft een dispuut over de interpretatie van en verantwoordelijkheden binnen het Design & Construct contract waarbij Heijmans meende meer vrijheden te hebben ten aanzien van ontwerpkeuzes, mede gezien haar verantwoordelijkheid voor de prestatie-eisen van deze slibverwerkingsinstallatie. Gegeven het verloop van het dispuut komen, naar de stand van heden, bepaalde kosten in relatie tot het ontwerpproces en de opgetreden vertraging van de bouw voor rekening van Heijmans. Gezien de complexe en buitenproportionele uitkomsten van de beslechting van dit dispuut blijft Heijmans juridische mogelijkheden zoeken om de financiële schade voor haar te beperken. Dit laat onverlet dat Heijmans alles in het werk stelt om het project voor opdrachtgever Waterschap De Dommel, conform de huidige planning, in goede samenwerking in het vierde kwartaal van 2015 op te leveren.

Een aantal verbetermaatregelen is reeds in 2014 doorgevoerd waarna in de laatste maanden additionele maatregelen zijn geïnitieerd. Concreet gaat het om de volgende zaken: anders 'inprijsen' van ontwerp(management)kosten, aanpassen van besturing ontwerp- en voorbereidingsproces, verbeteren contractmanagement in samenhang met professionalisering van de samenwerking met opdrachtgevers, go/no-go momenten scherp besturen en documenteren, en meer aandacht vanuit de raad van bestuur voor projecten in start-up fase. Daarnaast is besloten om Wegen en Civiel onder één leiding te brengen waarmee de besturing van projecten

eenduidiger kan worden gemaakt. Hiermee kan tevens verder invulling worden gegeven aan het optimaliseren van een aantal ondersteunende processen op basis van het nieuwe ERP platform dat sinds begin februari voor heel Infra Nederland operationeel is.

Niet alleen de grotere landelijke infra wordt gekenmerkt door verandering. Ook in de regionale activiteiten worden veranderingen doorgevoerd zodat nog sterkere focus op 'marge boven volume' ontstaat en een duidelijke positionering ten opzichte van de concurrentie. Dit moet in 2015 verder zijn beslag krijgen. De kleinere, doch complexe binnenstedelijke reconstructie werken vormen ook in 2014 een belangrijk onderdeel van de portefeuille. Voorbeelden daarvan zijn de Parallelweg 2e fase in 's-Hertogenbosch en de reconstructie van de N381 in Friesland tussen de Drentse grens en Venekoten. Vanuit de specialismen bij Wegen is in 2014 een aantal opvallende projecten gerealiseerd. Zo verzorgde Heijmans de wegafzettingen gedurende de nucleaire top in Den Haag. Deze opdracht had betrekking op de weg, maar ook op het creëren van een tijdelijke vliegtuigenopstelplaats op luchthaven Schiphol. Voor het WK Hockey in Den Haag realiseerden wij het tijdelijke veld en de logistiek rondom het evenement.

Gedurende 2014 is de orderportefeuille fors toegenomen. Zo werden integrale werken als de A12 Parallelstructuur bij Gouda, de N23 in Noord-Holland, de ontsluiting van het Bio Science Park in Leiden en de renovatie van de Kreekrakbrug aan de A58 aan Heijmans gegund. Tevens werd het afgelopen jaar een tweetal DBFM-projecten verworven, het betreft hier de reconstructie en overkapping van de A9 bij Diemen en de A12 Veenendaal- Ede Grijsoord. Een groot aantal van de aangegeven verbetermaatregelen is en wordt toegepast in de tender- en voorbereidingsfase van deze projecten, die in 2015 aan het productievolume gaan bijdragen. Het grootste project in het volume van 2014 betreft het project A4 Delft-Schiedam. Dit project wordt op basis van de huidige planning eind 2015 opgeleverd. Het realiseren van de planning is van groot belang voor de projectwaardering.

Infra Duitsland

Infra - Duitsland (in € mln.)	2014	2013	Vershil
Omzet	260	319	-18%
Onderliggend operationeel resultaat	2	6	
Onderliggende operationele marge	0,8%	1,9%	
Orderportefeuille	181	162	12%

Het Duitse Oevermann en Franki zagen hun gezamenlijke omzet in 2014 afnemen tot € 260 miljoen (2013: € 319 miljoen). De bedrijven behaalden over 2014 een onderliggend operationeel resultaat van € 2 miljoen (2013: € 6 miljoen), mede onder druk van marktomstandigheden in voornamelijk de Duitse wegenbouw. Deze markt kent geheel andere kenmerken dan de Nederlandse markt, waarin integraliteit van ondergeschikt belang is. Afgelopen jaar sloot Oevermann een aantal nevenvestigingen en wordt samen met de Nederlandse Wegen activiteiten onderzocht hoe uitwisseling op het vlak van innovatie mogelijk is. Franki ontwikkelt zich in de civiele en Nederlandse markt steeds meer van onderaannemer naar design en construct aannemer. Franki en Civiel werken intensief samen aan projecten als de A4 Delft-Schiedam, de N23, de parkeerkeizer onder het Eurojust complex in samenwerking met Utiliteit en de St. Jan parkeergarage.

Infra België

Infra - België (in € mln.)	2014	2013	Vershil
Omzet	128	136	-6%
Onderliggend operationeel resultaat	11	13	
Onderliggende operationele marge	8,6%	9,6%	
Orderportefeuille	95	117	-19%

De Belgische infra-activiteiten omvatten wegen- en leidingbouw. Beide onderdelen behaalden in 2014 een prima resultaat van gezamenlijk € 11 miljoen (2013: € 13 miljoen) bij een licht gedaalde omzet (€ 128 miljoen in 2014 tegen € 136 miljoen in 2013). De orderportefeuille nam met 19% af tot € 95 miljoen, tegen € 117 miljoen eind 2013. In België werkt Heijmans aan de Liefkenshoek spoorwegverbinding, waarvoor in december een openstellingsvergunning werd verkregen.

KATENDRECHT, ROTTERDAM

De Fenixloodsen vormen straks de kroon op Katendrecht in Rotterdam



Christiaan Cooman (Heijmans), Sander Geenen (Gemeente Rotterdam)
en Jenny Vermeeren (Woonstad Rotterdam)



Lees het interview op heijmans.nl/verhalen



FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

Uitdagende markt vraagt voortdurende verbetering en vernieuwing

Haagse Resident, Den Haag

Kernpunten 2014

De omzet is in 2014 met € 1,9 miljard licht afgenomen ten opzichte van 2013 (2013: € 2,0 miljard). Met name de omzet van Utiliteit is mede gezien het laat cyclische karakter van de installatietechnische-activiteiten, met bijna 20% afgenomen. De marge van grote projecten blijft in deze bedrijfsstroom achter, de marge op installatietechnische serviceactiviteiten groeit daarentegen. Daarnaast wordt gestreefd naar een voldoende flexibele schil om volumeschommelingen beter op te vangen. Het kostenniveau wordt daarmee via het terugbrengen van het aantal arbeidsplaatsen, verlaagd. De omzet en het resultaat namen in 2014 met name bij Vastgoed, en in mindere mate Woningbouw, weer toe en laten herstel van de woningmarkt zien.

Het onderliggende bedrijfsresultaat is met € 12 miljoen negatief fors lager uitgekomen dan in 2013 (€ 23 miljoen). De resultaten bij Vastgoed en Woningbouw vertoonden voor het eerst een verbetering na een moeilijke periode. Resultaten bij Infra liepen over de hele linie terug. Ondanks de stabiele en positieve bijdrage van de Belgische

infra-activiteiten en een redelijk stabiele omzetontwikkeling in de Infra bedrijfsstroom, is het resultaat over 2014 voor Infra van € 9 miljoen negatief, sterk teruggelopen ten opzichte van 2013 (2013: € 35 miljoen positief). De arbitragekwestie met betrekking tot het project 'Energiefabriek' in Tilburg leidde eind december 2014 tot een onverwachte en negatieve uitkomst voor Heijmans. Per saldo heeft dit project een negatieve invloed van € 11 miljoen op de bedrijfsresultaten van 2014. Ingrijpende verbetermaatregelen in relatie tot interne en externe factoren zijn ingezet. Zo zullen de infra-activiteiten in Nederland vanaf 2015 onder één leiding worden gebracht waarmee een verscherping kan worden aangebracht in het risico- en projectmanagement in de tender- en uitvoeringsfase. In 2014 is de infra-organisatie verder aangepast door binnen Civiel de kabels- en leidingenactiviteiten af te bouwen en binnen het Duitse Oevermann enkele vestigingen te sluiten.

Als gevolg van reorganisatiekosten ten behoeve van de organisatieaanpassingen binnen Utiliteit, Civiel en Oevermann, alsmede afwaarderingen op

Verkorte winst-en-verliesrekening in € mln.	2014	2013	Vershil
Opbrengsten	1.868	2.001	-7%
Onderliggende operationele resultaat	-12	23	-152%
Correctie operationeel resultaat joint ventures	-9	-1	
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-14	-7	
Herstructureringskosten	-29	-7	
Vrijval pensioenen	-	4	
Operationeel resultaat	-64	12	
Financiële baten en lasten	-5	-4	
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	7	0	
Resultaat voor belastingen	-62	8	
Winstbelastingen	15	-6	
Resultaat na belastingen	-47	2	

vastgoedposities buiten de Randstad en flanken daarvan, bedraagt het netto resultaat voor 2014 € 47 miljoen negatief (2013: € 2 miljoen positief). De genoemde organisatie-aanpassingen en de onverminderde inzet op de strategie om de kernactiviteiten te verbeteren, zullen in 2015 moeten leiden tot een toename van het resultaat en wederom zwarte cijfers.

Ondanks de negatieve resultaten was de kasstroom over 2014 positief, met name door een goede beheersing van het werkkapitaal en afname van het geïnvesteerd vermogen bij Vastgoed. Daardoor nam de netto rentedragende schuld (rentedragende schulden minus liquide middelen) af met € 35 en bedraagt deze per ultimo 2014 € 31 miljoen (2013: € 66 miljoen). Gecorrigeerd voor de cumulatief preferente aandelen (€ 66,1 miljoen) komt de stand per jaareinde 2014 uit op een netto kaspositie van € 35 miljoen euro (2013: € 0). De gesyndiceerde bankfinanciering is voor € 212 miljoen verlengd tot 31 maart 2017. Per balansdatum is voldaan aan de met financiers overeengekomen ratio's.

Met de bankgroep is in een amendement op de kredietovereenkomst overeengekomen dat de negatieve resultaten met betrekking tot het project Energiefabriek Tilburg voor het testmoment medio 2015 buiten de convenantberekening (EBITDA) zullen worden gelaten. Vermogensverhoudingen zijn solide waarbij de solvabiliteit per ultimo 2014 uitkomt op 27%.

Perspectief ontstaat op basis van de concernbrede, sterke orderportefeuille (ultimo 2014: € 2,3 miljard, tegen 2013: € 1,6 miljard) en de aantrekkende woningmarkt. Voorbereidingen in de vorm van snellere time-to-market, procesverbeteringen en nieuwe woonconcepten, dragen hier zeker aan bij.

Opbrengsten

De opbrengsten zijn met zo'n € 130 miljoen afgenomen tot € 1,9 miljard. Deze lichte afname is vooral toe te rekenen aan de afname binnen Utiliteit en in mindere mate binnen de Duitse infra-activiteiten. De samenstelling van de opbrengsten uitgesplitst naar de sectoren is als volgt:

Opbrengsten in € mln.	2014	2013	Vershil
Vastgoed	179	156	15%
Woningbouw Nederland	210	223	
Woningbouw België	89	98	
Woningbouw totaal	299	321	-7%
Utiliteit	388	466	-17%
Infra Nederland	759	751	
Infra België	128	136	
Infra Duitsland	260	319	
Eliminaties	-6	-14	
Infra totaal	1.141	1.192	-4%
Overig/eliminatie	-139	-134	
Totaal opbrengsten	1.868	2.001	-7%

De afname van de opbrengsten over de Nederlandse activiteiten bedroeg in 2014 ruim € 60 miljoen, oftewel zo'n 4%. Het overgrote deel, te weten € 78 miljoen, betrof de bedrijfsstroom Utiliteit. Het laat cyclische karakter van de techniek zorgt ervoor dat de markt afgelopen jaar verder is afgenomen. Daarnaast is ook binnen Woningbouw sprake van een lagere opbrengst (2014: € 210 miljoen, tegen 2013: € 223 miljoen). Het aantal verkochte woningen is afgelopen jaar toegenomen tot in totaal 1.347 verkochte huizen (2013: 1.082).

De opbrengsten in België zijn afgelopen jaar eveneens licht afgenomen. De Duitse activiteiten zijn sterker afgenomen ten opzichte van 2013, mede onder druk van de sterke concurrentie in de inframarkt. Het aandeel van de buitenlandse activiteiten in de totale opbrengsten van de groep bedragen in 2014 26% (2013: 27%). De geografische verdeling van de opbrengsten in 2014 is als volgt:

Opbrengsten in %	2014	2013
Nederland	74%	73%
België	12%	12%
Duitsland	14%	15%
Totaal	100%	100%

Onderliggend operationele resultaten

Het onderliggende operationele resultaat betreft het operationele resultaat exclusief eventuele aanpassingen van de waardering van vastgoed- en grondposities, afwaardering goodwill, herstructureringskosten en andere bijzondere posten. In 2014 komt het onderliggende operationele resultaat uit op een verlies van € 12 miljoen (2013: operationele winst € 23 miljoen). De verdeling naar sectoren is als volgt weer te geven:

Onderliggend operationele resultaat in € mln.	2014	2013	Vershil
Vastgoed	4	1	
Woningbouw Nederland	0	-3	
Woningbouw België	2	0	
Woningbouw Totaal	2	-3	
Utiliteit	0	2	
Infra - Nederland	-22	16	
Infra - België	11	13	
Infra - Duitsland	2	6	
Infra - Totaal	-9	35	
Concern/overig	-9	-12	
Onderliggend operationele resultaat	-12	23	-35

De kentering in de woningmarkt en het toegenomen consumentenvertrouwen leidt ertoe dat zowel het resultaat van Vastgoed als van Woningbouw (inclusief de activiteiten in België) is toegenomen tot respectievelijk € 4 miljoen en € 2 miljoen (2013: Vastgoed € 1 miljoen en Woningbouw € 3 miljoen negatief). Er is afgelopen jaar gewerkt aan het 'Huismerk-concept', Heijmans' invulling van geïndustrialiseerde woningbouw, dat uitgaat van processtandaardisatie, de verbetering van de executiekracht, het stroomlijnen van bedrijfsprocessen, het

verlagen van de kostenbasis alsmede het versterken van inkoop om blijvend efficiënt te opereren. Dit resulteert in een positief resultaat voor de bedrijfsstroom Wonen en een hoger aantal verkochte woningen.

Het resultaat van Utiliteit over 2014 is nihil (2013: € 2 miljoen). Het fors lagere omzetniveau, grotendeels gerelateerd aan de laat cyclische installatie-activiteiten, is hier in belangrijke mate debet aan. Grote projecten worden steeds beter beheerst maar de marges hierop zijn, mede gegeven de marktomstandigheden, nog niet voldoende. De marge op services is in 2014 beperkt toegenomen maar deze toename weegt niet op tegen de effecten van lagere volumes. Derhalve is een verdere aanpassing van de organisatie nodig gebleken om met de lagere omzetten en slechts beperkt verbeterende marges op korte termijn winstgevend te kunnen worden. Met deze aanpassing die in het vierde kwartaal van 2014 is aangekondigd zullen circa 230 arbeidsplaatsen vervallen. De aanpassing zal in 2015 worden geëffectueerd.

De infra-activiteiten in Nederland laten voor 2014 een sterk negatief operationeel resultaat zien: € 22 miljoen negatief, tegen € 16 miljoen positief voor 2013. Ten opzichte van de buitengewoon goede resultaten in de voorgaande jaren is het resultaat van de infra activiteiten in Nederland over 2014 sterk verslechterd. Het bleek moeilijk onze strategie van marge-boven-volume in de markt met overcapaciteit om te zetten. Op basis van actuele inzichten zijn kansen- en bedreigingen in een aantal aanbiedingen niet goed gewogen waarmee marges onder druk staan. Daarnaast is sprake van aanvullende ontwerp en engineeringkosten om in de tenders beoogde optimalisaties uit te werken. In combinatie met de ontwikkelingen op project Energiefabriek Tilburg (impact € 11 miljoen negatief over geheel 2014) leiden deze factoren tot een sterk negatief operationeel resultaat in 2014. Zoals op pagina 28 beschreven is in 2014 een aantal ingrijpende verbetermaatregelen ingezet die deels betrekking hebben op projecten die in 2014 zijn aangenomen.

Het resultaat van de Infra activiteiten in België ligt met € 11 miljoen op een nagenoeg gelijk niveau als in 2013 (2013: € 13 miljoen). Grote integrale werken dragen in belangrijke mate bij aan dit resultaat.

Het resultaat in Duitsland is met € 2 miljoen in 2014, lager dan het resultaat in 2013 (€ 6 miljoen). De taaiemarktomstandigheden in de 'Deutsche Wegenbau' zijn hiervan de belangrijkste oorzaak. Tegen deze achtergrond zijn organisatie-aanpassingen, inclusief het sluiten van enkele vestigingen, doorgevoerd bij Oevermann. De samenwerking tussen Franki en Civiel Nederland loopt

voorspoedig. In Duitsland werkte Franki het afgelopen jaar onder andere aan het nieuwe kantoor van Philips in Hamburg-Fuhlsbüttel. Ook versterkte Franki de hoogspanningsmasten in Berne in opdracht van energiebedrijf E.ON.

Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat over 2014 komt uit op € 64 miljoen negatief, waar in 2013 nog een positief operationeel resultaat werd behaald van € 12 miljoen positief. De impact van de reorganisatielasten alsmede afwaarderingen op niet Randstedelijke vastgoedposities, hebben een grote invloed op het operationeel resultaat. De onderverdeling is als volgt:

Operationeel resultaat in € mln.	2014	2013
Onderliggend operationele resultaat	-12	23
Correctie operationeel resultaat joint ventures	-9	-1
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-14	-7
Herstructureringskosten	-29	-7
Vrijval pensioenen	-	4
Operationeel resultaat	-64	12

Bijzondere afwaardering

Heijmans beoordeelt de grond- en vastgoedposities op structurele basis. De bijzondere waardevermindering van dergelijke posities bedraagt in 2014 € 14 miljoen. Alhoewel de woningmarkt aantrekt en prijzen zich met name in de Randstedelijke gebieden weer positief ontwikkelen, geldt dat in 2014 nog niet voor locaties buiten de Randstad. Bovendien blijkt ook in deze grove indeling sprake te zijn van sterke regionale verschillen. Algemeen gesproken blijkt dat het effect van de herstellende woningmarkt in gebieden buiten de Randstedelijke gebieden vooral gunstig effect heeft op de verkooptijd, en vooralsnog beperkt zijn in een verdere positieve prijsontwikkeling.

Herstructureringskosten

Als gevolg van de aangekondigde reorganisaties vooral bij Utiliteit, en de minder omvangrijke organisatie aanpassingen bij Civiel en Oevermann, zijn deze kosten ter grootte van € 29 miljoen opgenomen in het resultaat (2013: € 7 miljoen). Deze reorganisaties worden in de loop van 2015 geëffectueerd.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn als volgt samengesteld:

Financiële baten en lasten in € mln.	2014	2013	Vershil
Rentebaten	3	3	
Resultaat verkochte geassocieerde deelneming	3	-	
Financiële baten	6	3	3
Bijzondere afwaardering lening	-2	-	
Overige rentelasten	-11	-10	
Rentelasten	-13	-10	-3
Saldo	-7	-7	0
Geactiveerde rente	2	3	-1
Financiële baten en lasten	-5	-4	-1

In de rentelasten is begrepen het dividend ten bedrage van € 5,2 miljoen op cumulatief preferente financieringsaandelen. Met de lage basisrente blijven de rentelasten ook in 2014 relatief laag. De geactiveerde rente betreft voornamelijk rente die is geactiveerd op grondposities in ontwikkeling. De boekwinst op de verkoop van de aandelen in het PPS-project Brabo I N.V. ad € 3 miljoen (gerealiseerd in juni 2014), is als financiële bate verantwoord.

Winstbelastingen

De effectieve belastingdruk over 2014 bedraagt 26% en is beïnvloed door een aantal niet-afrekbare bedragen. Zo zijn de rentelasten op de cumulatief preferente financieringsaandelen fiscaal niet aftrekbaar. Evenals een deel van de zogenaamde gemengde kosten zoals representatie- en autokosten.

Vermogen en financiering

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

Verkorte balans in € mln.	31-12-14	31-12-13	verschil
Vaste activa	364	352	12
Werkkapitaal	-37	65	-102
Geïvesteerd vermogen	327	417	-90
Eigen vermogen	259	313	-54
Voorzieningen	37	38	-1
Netto rentedragende schulden	31	66	-35
Financiering	327	417	-90

Het geïnvesteerd vermogen is afgenomen met € 90 miljoen ten opzichte van ultimo 2013. Het lagere investeringsniveau en de focus op beheersing van het werkkapitaal hebben daar in belangrijke mate toe bijgedragen, evenals het effect van afwaarderingen van vastgoed posities. Als gevolg van het betalingsgedrag van klanten en grote schommelingen in de financieringsstand van projecten, is het gebruik van werkkapitaal gedurende het jaar aanzienlijk hoger dan het niveau per 31 december.

Geïvesteerd vermogen: vaste activa

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

Vaste activa in € mln.	31-12-14	31-12-13	verschil
Materiële vaste activa	93	103	-10
Immateriële activa	114	115	-1
Overige vaste activa	157	134	23
Boekwaarde vaste activa	364	352	12

De materiële vaste activa betreffen hoofdzakelijk bedrijfsgebouwen en terreinen, machines, installaties, groot materieel en overige vaste bedrijfsmiddelen. In het verslagjaar bedroegen de investeringen ruim € 17 miljoen (2013: € 15 miljoen). De overige vaste activa betreffen voor het merendeel belangen in joint ventures waarin Heijmans participeert waaronder ook het PPS-Nationaal Militair Museum.

Geïnvesteed vermogen: werkkapitaal

Het werkkapitaal is ultimo 2014 materieel afgenomen ten opzichte van 31 december 2013. De samenstelling van het werkkapitaal is in hoofdlijnen als volgt:

Werkkapitaal in € mln.	31-12-14	31-12-13	verschil
Strategische grondposities	183	212	-29
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	82	86	-4
Overige voorraden	24	27	-3
Onderhanden werken	-17	-28	11
Vorderingen	311	341	-30
Schulden	-620	-573	-47
Werkkapitaal	-37	65	-102

De vorderingen bedragen ultimo 2014 € 311 miljoen, een beperkte daling ten opzichte van jaareinde 2013. Met de omzetzijding in Nederland daalde ook de handelsvorderingen.

De grondposities zijn afgenomen tot € 183 miljoen (2013: € 212 miljoen). Deels is dit het gevolg van een betere woningmarkt waardoor posities in ontwikkeling konden worden gebracht en enkele kleine posities konden worden gedesinvesteerd. Daarnaast is de afname het gevolg van de afwaardering van enkele specifieke, buiten Randstedelijke, posities. Voor een groot deel van de posities, ter waarde van € 128 miljoen, is sprake van actieve grondontwikkeling meestal in samenwerkingsverband met andere partijen. De overige posities, met een gezamenlijke waarde van € 55 miljoen per ultimo 2014, hebben een strategisch karakter. Hier zullen, naar verwachting, op korte termijn geen materiële ontwikkelactiviteiten plaatsvinden. De onderverdeling in typologie grondposities is als volgt:



De onvoorwaardelijke verplichtingen, die leiden tot vastgoed aankopen in de toekomst, zijn in 2014 toegenomen tot € 110 miljoen (2013: € 75 miljoen). Dit met name als gevolg van de classificering van een voorheen voorwaardelijke verplichting naar een onvoorwaardelijke verplichting (effect zo'n € 37 miljoen). De voorwaardelijke verplichtingen, die mogelijk later leiden tot vastgoed aankopen, zijn gedaald tot € 140 miljoen (2013: € 204 miljoen). Het overgrote deel van deze verplichtingen (ultimo 2014 € 103 miljoen) heeft bij materialisatie slechts een beperkte cash impact. Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage.

Financiering: eigen vermogen

Het eigen vermogen is in het verslagjaar afgenomen met € 54 miljoen tot € 259 miljoen per 31 december 2014 (2013: € 313 miljoen). Dit als gevolg van het gerapporteerde negatieve resultaat voor 2014. De samenstelling van de wijzigingen in het eigen vermogen is in hoofdlijnen als volgt weer te geven:

Wijziging eigen vermogen in € mln.	2014	2013	verschil
Resultaat na belastingen	-47	2	-49
Dividend	-2	-3	1
Aandelenemissie		13	-13
Veranderingen in pensioenwaardering	-5	-17	12
Belastingeffect resultaten verwerkt in eigen vermogen	1	4	-3
Resultaat kasstroom afdekkingen	-1	1	-2
Wijziging in eigen vermogen	-54	0	-54

De solvabiliteit op basis van het garantievermogen, zijnde het eigen vermogen plus het cumulatief financieringspreferente vermogen, is gedurende 2014 afgenomen ten opzichte van 2013, en heeft zich als volgt ontwikkeld:

Bedragen in € mln.	31-12-14	31-12-13	verschil
Eigen vermogen	259	313	-54
Cumulatief preferente aandelen	66	66	0
Garantievermogen	325	379	-54
Totaal activa	1.205	1.203	2
Solvabiliteit	27%	32%	

Gegeven de ontwikkeling van zowel de operationele resultaten als het netto resultaat over 2014, zal tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgesteld om geen dividend uit te keren op de (certificaten van) gewone aandelen.

Financiering: netto rentedragende schulden

De netto rentedragende schuld (rentedragende schulden minus liquide middelen) is per ultimo 2014 € 31 miljoen (2013: € 66 miljoen). Indien we corrigeren voor de cumulatief preferente aandelen (€ 66.1 miljoen) komt de stand per jaareinde 2014 uit op een netto kaspositie van € 35 miljoen euro (2013: € 0).

Rentedragende schuld in € mln.	31-12-14	31-12-13	verschil
Langlopend	95	97	-2
Kortlopend	10	30	-20
Bruto schuld	105	127	-22
Liquide middelen	-74	-61	-13
Netto schuld	31	66	-35

Belangrijke elementen die hebben geleid tot de verdere verlaging van de netto schuld zijn behalve de focus op de beheersing van het werkkapitaal via het 'Fit for Cash' programma, ook een terughoudend investeringsbeleid en het herstel van de Nederlandse woningmarkt.

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

Bruto schuld in € mln.	31-12-14	31-12-13	verschil
Cumulatief preferente aandelen	66	66	0
Project financieringen	7	14	-7
Overige financieringsfaciliteiten	32	47	-15
Bruto schuld	105	127	-22

Onder IFRS worden de cumulatief preferente aandelen niet gezien als eigen vermogen maar als schuld. Opeisen van de schuld door de houders van de preferente aandelen is niet mogelijk. In de eerste maanden van 2014 is, zoals contractueel vastgelegd, de dialoog afgerond met de houders van de preferente aandelen om te komen tot een nieuwe vaststelling van de coupon op deze preferente aandelen. De coupon bedraagt met ingang van 1 januari 2014 7,9 % en is jaarlijks 14 dagen na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders betaalbaar. Het dividend



zal opnieuw worden herzien per 1 januari 2019 en daarna telkens 5 jaar nadien. De Vennoetschap heeft het recht om deze preferente aandelen (tussentijds) in te kopen of in te trekken. Met de AVA van april 2014 hebben de aandeelhouders ingestemd met de gevraagde machtiging aan de raad van bestuur voor de duur van 18 maanden, tot inkoop van maximaal 40% van de financieringspreferente aandelen B in haar eigen kapitaal. Vervolgens kan het uitstaande bedrag op deze aandelen de komende jaren met 40% worden teruggebracht door de ingekochte financieringspreferente aandelen B in te trekken. Op grond van deze besluiten heeft de raad van bestuur van Heijmans de mogelijkheid om gedurende 2015, zonder additionele kosten, tot 40% van de preferente aandelen in te kopen waarbij een dergelijke inkoop moet passen binnen de vermogensstructuur van de onderneming.

De gesyndiceerde bankfinanciering betreft een gecommiteerde faciliteit van in totaal € 250 miljoen. Ultimo 2014 werd deze faciliteit niet gebruikt. Deze bankfaciliteit van € 250 miljoen is voor € 231 miljoen verlengd tot 31 maart 2016 en voor € 212 miljoen verlengd tot 31 maart 2017. Zakelijke zekerheden zijn voor deze gecommiteerde gesyndiceerde bankfinanciering verstrekt. Per balansdatum is voldaan aan de met financiers overeengekomen ratio's. Aangezien de (recourse) netto schuld negatief is per eind 2014, is de (recourse) leverage ratio niet relevant. De interest cover ratio bedraagt eind 2014 3,4. De ruimte ten opzichte van de interest cover ratio ten opzichte van het minimale niveau van 3, is per eind 2014 beperkt, met name als gevolg het verlies van ruim € 11 miljoen op het project Energiefabriek Tilburg. Met de bankgroep is in een amendement op de kredietovereenkomst overeengekomen dat de negatieve resultaten met betrekking tot het project Energiefabriek

Tilburg voor een gemaximeerd bedrag voor het testmoment medio 2015 buiten de convenantberekening (EBITDA) zullen worden gelaten. Mede gezien deze nieuwe afspraken gaat de onderneming ervan uit het aankomende jaar binnen de convenanten te kunnen blijven opereren. Als gevolg van de toepassing van IFRS 11, zijn de meeste projectfinancieringen die zijn afgegeven op projecten uitgevoerd in samenwerking met derden, niet meer specifiek opgenomen in de geconsolideerde balans.



SOLVABILITEIT

27%

2013: 32% ▼

De overige financieringsfaciliteiten betreffen overwegend rekening-courantfaciliteiten bij kredietinstellingen.

Kasstroom

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

Kasstroom in € mln.	2014	2013	Vershil
EBITDA - onderliggend	11	47	
Herstructurerings-uitgaven	-7	-22	
Betaalde/ontvangen rente	-6	-8	
Betaalde winstbelastingen	-2	-4	
Mutatie werkkapitaal en overig	50	-23	
Kasstroom uit operaties	46	-10	
Verkoop/aankoop deelnemingen	7	-3	
Investeringen in materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	-18	-15	
Verkoop van materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	13	10	
Verstrekt kapitaal en leningen aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-12	3	
Overig	0	2	
Investeringskasstroom	-10	-3	
Aandelenemissie	0	13	
Betaald dividend	-2	-3	
Effect Heijmans Capital	0	13	
Uitgaven verlenging financiering	0	-1	
Overig	1	1	
Mutatie netto schuld	35	10	25

De positieve kasstroom voor 2014 is met name gedreven door gerealiseerde verbeteringen van het werkkapitaal, een lager investeringsniveau en eerste invloeden van het herstel van de Nederlandse woningmarkt. Daarmee was voldoende kasstroom gegenereerd om bijvoorbeeld de materiële herstructureringen te financieren. De kasstroom voortvloeiend uit aan- en verkoop van grondposities vindt zijn weerslag in de 'mutatie werkkapitaal'.

Orderportefeuille

De orderportefeuille ultimo 2014 van € 2,3 miljard is beduidend hoger dan de orderportefeuille ultimo 2013 (ultimo 2013: 1,6 miljard). De samenstelling van de orderportefeuille ultimo 2014 en de vergelijkende cijfers voor 30 juni 2014 en 31 december 2013 is als volgt:

Orderportefeuille in € mln.	31-12- 2014	30-06- 2014	31-12- 2013
Vastgoed	234	229	190
Woningbouw Nederland	275	259	173
Woningbouw België	120	102	84
Woningbouw - Totaal	395	361	257
Utiliteit	661	682	511
Infra - Nederland	959	830	576
Infra - België	95	98	117
Infra - Duitsland	181	206	162
Infra - Totaal	1.235	1.134	855
Overig/eliminatie	-238	-226	-170
Totaal orderportefeuille	2.287	2.180	1.643

De sterke orderintake hangt samen met de aantrekkelijke woningmarkt en de verwerving van materiële projecten als A9, RIVM, Parooltoren en Trouwgebouw, Eurojust en N23.

A close-up photograph of a man with dark hair and glasses, looking intently at a glowing blue line. His hand is resting on the line, and the background is a blurred, light-colored wall. The overall mood is one of focused innovation and collaboration.

GLOWING LINES, VAN LAB NAAR WEG

Het is hier innoveren in een open keuken

Patrick Martherus, projectleider & **Bert Stohr**, innovator



Lees het interview op heijmans.nl



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Een prettige, veilige en gezonde werkomgeving

Ministerie van Veiligheid en Justitie & Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag

Trends

Opdrachtgevers vragen steeds meer om snelheid van bouwen en minimalisatie van hinder en overlast in de realisatie van werken. Hierdoor is flexibele inzet benodigd. Daarnaast leidt de grootte van werken ertoe dat de orderportefeuille gedurende het jaar fluctueert, daarmee is naast het vaste personeelsbestand, een flexibele schil nodig. Zodat beter ingespeeld kan worden op de gevraagde capaciteit. De complexiteit van de opdrachten waarop Heijmans zich richt, leidt tot de behoefte aan meer kennis in de voorbereiding en uitvoering van projecten. Dit heeft gevolgen voor het profiel van het personeelsbestand, er is duidelijk ook meer behoefte aan aandacht voor voorbereiding en engineering. Tot slot maakt de druk op prijs voortdurende verbetering en efficiency nodig.

Visie en beleid

Gezonde, gemotiveerde en kundige medewerkers dragen op allerlei manieren bij aan de strategische doelen van bedrijven. Duurzame inzetbaarheid is een continu proces waarin werkgever en werknemer actief zorg dragen voor het behoud van werkvermogen, het creëren van arbeids-

kansen en het leveren van optimale prestaties. Met een rol voor het hoger management, leidinggevend en HRM om hierin te faciliteren en voor medewerkers om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun inzetbaarheid. Gelet op de geschetste ontwikkelingen, is het HR beleid van Heijmans sterk gericht op het creëren van zowel flexibiliteit als duurzame inzetbaarheid. Hiermee kunnen de bedrijfsdoelstellingen bereikt worden en wordt tevens ingespeeld op de veranderende vraag van klanten. De koppeling tussen flexibiliteit en inzetbaarheid, met als resultaat vitaliteit, is daarvoor cruciaal. Door vitaliteit na te streven, is talentontwikkeling, een passende leeromgeving en prettige en veilige, gezonde werkomgeving van groot belang.

Dit heeft Heijmans uitgewerkt in vijf HR speerpunten:

1. Flexibilisering

Opdrachtgevers vragen om uitvoering van wegaanpassingen tijdens 'daluren'. Het slopen of rooveren van een terminal, ziekenhuis of anderszins gebeurt ook steeds meer buiten kantooruren. Het werk van de klant moet door kunnen gaan, automobilisten moeten de weg

kunnen gebruiken wanneer Heijmans deze tegelijkertijd ook aanpast. Kortom: flexibiliteit is voor een aannemer niet meer weg te denken in zijn HR beleid. Ook leiden grote, complexe werken vaker tot fluctuatie in de orderportefeuille waarmee 'seizoensgebonden' of eigen projectrealisatie verbonden arbeid steeds meer benodigd is. De overkoepelende CAO is daar nog onvoldoende op ingespeeld en zal rekening moeten gaan houden met flexibilisering door individuele afspraken en maatwerk mogelijk te maken. Deze collectieve overeenkomst kan als basisafpraak dienen, met aanvullende en werkgever-inherente regelingen. De bouw zal ook steeds meer moeten inspelen op flexibilisering, aangezien klanten vragen om flexibele inzet van arbeid en een flexibilisering van de CAO en regelgeving. Daarnaast blijft voortdurende verbetering, onder andere via kostenreductie, nodig in de huidige marktomstandigheden. Ook de personele kosten staan daarmee onder continue druk. Het opgeven van vrije dagen, in ruil voor loonstijging, is daarbinnen wat Heijmans betreft mogelijk.

2. Veiligheid, gezondheid en preventie

Met het GO! Veiligheidsprogramma streeft Heijmans veilige werkomstandigheden en letterlijk 'Geen Ongevallen' na. Dit programma is in 2013 gestart en wordt getrokken door een programmamanager die rapporteert aan de concernleiding, en bijgestaan wordt door een dertigtal 'GO' ambassadeurs. Veiligheid is en blijft een belangrijk item voor de bouw, ook omwille van het aantal partners (co-makers, leveranciers, onderaannemers enzovoorts) met wie wordt samengewerkt aan projecten. Eenduidigheid, helderheid en duidelijke doelstellingen zijn voor de bouwplaats, maar ook daarbuiten, van evident belang.

Het Heijmans eigen Arbo Service Centrum adviseert, begeleidt en ondersteunt de leidinggevende om de inzetbaarheid en beschikbaarheid en daarmee de productiviteit van de medewerker te behouden. Het Arbo Service Centrum verzorgt ook de preventie van verzuim en levert een bijdrage aan het optimaliseren van arbeidsomstandigheden. Hiermee wordt de inzetbaarheid en de arbeidsgeschiktheid van de 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. Alle medewerkers van Heijmans kunnen gebruik maken van een periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek bij de Arbodienst. Vervolginterventies vanuit het periodiek geneeskundig onderzoek zoals werkplekbezoeken,

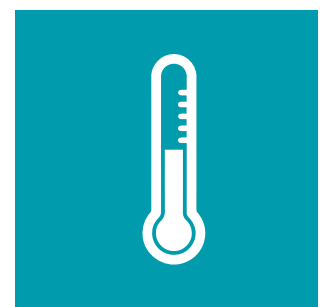
ergonomisch onderzoek en vitaliteitgesprekken worden ondersteund door Heijmans.

3. Lerende organisatie

De inrichting van het opleidingsprogramma valt uiteen in een drietal 'leerlijnen', te weten: projectmanagement, assetmanagement en leiderschap (management development). Opleidingen organiseren we deels "in company" met ondersteuning van externe professionals, zodat deze zoveel mogelijk aansluiten bij de Heijmans praktijk met herkenbare voorbeelden en Heijmans-casussen. Voor Heijmans geldt als uitgangspunt voor het opzetten van opleiding dat een groot deel van het lerend vermogen via het werk zelf wordt ontwikkeld en een kleiner deel via coaching en feedback en een nog kleiner deel via formele trainingen en cursussen. Dit geldt ook voor onze eigen opleidingen in het kader van Management Development. Denk hierbij aan het Heijmans Management Programma, het Heijmans Allround Professional Programme en de Heijmans Leergang Hoger Management. In de projectmanagement opleidingen wordt met een praktijkgericht programma een lesprogramma aangeboden.

4. Management Development

Management development draait om het ontwikkelen, trainen, behouden en binnenhalen van talent in de organisatie. Hiermee wil Heijmans enerzijds komen tot een scherper beeld van de gewenste profielen en competenties van nieuwe medewerkers en anderzijds de doorstroming en ontwikkeling van kennis en kunde bevorderen. Management development 'matcht' deze vraag en het aanbod in de organisatie door vroegtijdig betrokken te zijn bij vrij te komen posities en een breed en scherp beeld te hebben van de medewerkers. Doel is het leiderschap te ontwikkelen dat nodig is de om strategie te realiseren. Om dit doel te behalen wordt een aantal instrumenten gebruikt. Te denken valt aan opleiding en training, managementreviews (vlootshouwsessies), coaching, inzetten van mentoren en kennisuitwisseling via talentlunches. Afgelopen jaar is via interne doorstroming en of job rotation een aantal posities in het senior management ingevuld.



ZIEKTEVERZUIM

3,93%

5. Cultuur

De veranderende markt en de complexiteit van projecten vergen een cultuur waarin zelfkritisch vermogen en leiderschap benodigd is. Deze cultuurwaarden en competenties van onze medewerkers zijn nodig voor adequaat contract- en projectmanagement. Heijmans stuurt verdere ontwikkeling van deze aspecten in haar opleidingen, aanname- en ontwikkelingsbeleid.

Medezeggenschap

De COR richtte zich in 2014 op integrale arbeidsvoorwaarden én veilige werkomstandigheden. In 2013 is een nieuwe medezeggenschapsstructuur ontstaan die zich in 2014 verder heeft ontwikkeld. De kern hiervan is de nauwe samenwerking tussen de integrale commissies (Strategie, Financiën, Sociale zaken, Veiligheid/Gezondheid/Welzijn en Milieu, Communicatie) en de Centrale Ondernemingsraad. Hierdoor ontstond een themagerichte aanpak waarbij de betrokken medezeggenschappers zoveel mogelijk gezamenlijk optrekken. Verdere uitwerking van dit model zou er voor moeten zorgen dat er in 2017 een medezeggenschapsorgaan ontstaat dat blijft aansluiten bij de centrale aansturing binnen Heijmans en de continuïteit van kennis en ervaring waarborgt. De OR themadag in 2014 stond in het teken van het onderwerp 'flexibiliteit'. Hier werd ingegaan op de maatschappelijke trend van flexibilisering, waarbij het onvermijdelijk is om ook een 'flexibele schil' in te zetten om pieken en dalen in de omzet te kunnen opvangen.

De Europese Ondernemingsraad (EOR) is in 2014 tweemaal bijeen geweest. De Centrale Ondernemingsraad

(COR) kwam in 2014 zes keer bijeen, waarvan vier keer voor overleg met de voorzitter van de raad van bestuur. Bij deze overlegvergaderingen is twee keer ook een lid van de raad van commissarissen aanwezig geweest. Onderwerpen van gesprek zijn hierbij onder andere de verkiezingen van de ondernemingsraad, verschillende advies- en instemmingsaanvragen en de integrale medezeggenschap geweest.

De belangrijkste instemmings- en adviesaanvragen in 2014 zijn onder andere het volgende:

- Instemming harmonisatie metaalregelingen
- Advies organisatieaanpassing Utiliteit
- Advies organisatieaanpassing Civiel (kabels en leidingen). In totaal is in 2014 acht keer instemming en negen keer advies gegeven.

Opleidingen

Heijmans investeerde in 2014 in Nederland € 2,9 miljoen (2013: € 3,5 miljoen) in opleidingen en € 3,3 miljoen (2013: € 3,7 miljoen) premie in opleidings- en ontwikkelingsfondsen. Opleidingen komen enerzijds voort uit de geïnventariseerde opleidingsbehoefte op basis van prestatie, ontwikkeling en functioneren, anderzijds betreft een groot deel van de opleidingen ook wettelijk verplichte en/of collectieve opleidingen verbonden aan de vakontwikkeling. Hiervan wordt een deel in house georganiseerd, maar ook een groot deel via wettelijk daarvoor aangewezen instanties.

Op basis van de individuele opleidingsbehoefte zijn in het studiejaar 2014-2015 circa 4.900 medewerkers een opleiding of training gestart. Deze ronden zij halverwege 2015 af, aangezien de studiejaar van september tot september lopen. Daarnaast volgt een groot deel van de medewerkers aanvullende en wettelijk verplichte opleiding zoals BHV en VCA en daarnaast bedrijfsmatige scholingsdagen.

In 2014 volgden 174 leerlingen hun vakopleiding bij Heijmans (2013: 230). Van de Heijmans medewerkers in Nederland kwalificeren 118 zich als 'leermeester' (2013: 214). In 2014 zijn er in Nederland 335 stage- en afstudeerplaatsen ingevuld (2013: 346). Streven is de komende jaren het intern opleidingspotentieel te verbeteren, waarmee een groot deel van de opleidingsbehoefte door collega's zelf kan worden ingevuld.

Kennisintensiteit

De kern van het werk wordt steeds complexer en kennisintensiever. Dit stelt directe eisen aan het werk- en denkniveau van de medewerkers. Om deze 'fit' in beeld te krijgen is afgelopen jaar een eerste stap gemaakt door op basis van alle functieprofielen in Nederland het daaraan vereiste opleidingsniveau te koppelen. Deze kennisniveaus zijn gecategoriseerd naar niveau van de opleiding. Volgende stap is dit ook voor de buitenlandse te inventariseren en vervolgens te bepalen wat de toekomstige omvang en behoefte van kennisniveaus is, gezien de geschetste ontwikkeling naar meer complexiteit en kennisintensiviteit.



OPLEIDINGEN

2,9 mio
3,3 via premies

TOTAAL

WO	HBO	MBO	LBO/ VMBO	TOTAAL
185	2073	2492	520	5270
4%	39%	47%	10%	100%

Diversiteit

Het stimuleren van diversiteit, via het aantrekken en binden van verhoudingsgewijs meer vrouwen, blijft een belangrijk aandachtspunt voor de middellange en lange termijn. Over de hele linie is een verdere toename van het aandeel vrouwen te zien. Mede gezien de lage instroom van nieuw personeel bleek het lastig de verhouding man-vrouw nog sterker te laten veranderen.

Het aandeel vrouwen in het senior management in Nederland is toegenomen naar 10,6% (2013: 9,4%). Ook is het aandeel vrouwen in Nederland licht toegenomen van 10,0% in 2013 naar 10,7% in 2014.

Het aandeel vrouwen in het middenmanagement in Nederland is eveneens toegenomen van 8,7% in 2013 naar 10,8% in 2014. Het aandeel vrouwelijke management trainees lag in 2014 op vrijwel 1/3. Bij de deelnemers aan de Heijmans Masterclass, een belangrijk wervingsinstrument voor management trainees, bedroeg het aantal vrouwelijke deelnemers circa 40%. Net als voorgaande jaren, heeft Heijmans een actieve bijdrage aan initiatieven als Stichting Talent naar de Top, Femme Tech en VHTO (Girlsday) geleverd.

	2012	2013	2014	Target 2015
Totaal % aantal vrouwen	10,4%	10,0%	10,7%	13%
% vrouwen in het middenmanagement	9,2%	8,7%	10,8%	14%
% vrouwen in het senior management	8,0%	9,4%	10,6%	14%

Verzuim

Uit analyse naar de aard van het verzuim, blijkt 'stress' een steeds belangrijkere verzuimoorzaak. Soms is deze stress werkgerelateerd. Op basis van de toename van deze verzuimoorzaak heeft het Arbo Service Centrum in 2014 samen met de Heijmans Academie een workshop

ontwikkeld om medewerkers te informeren over signalen en gevolgen van werkstress. Voor het uitvoerend technisch administratief personeel van Heijmans is er een preventief werkdruktraject beschikbaar, waar medewerkers inzage krijgen hoe om te gaan met werkstress en bijgestaan worden door coaching.

Het verzuimpercentage in 2014 van 3,9 % is gedaald ten opzichte van 2013 (4,51% exclusief België en Duitsland).

Ziekteverzuim sinds 2003	Indirect personeel	Direct personeel	Totaal
2008	2,39%	5,67%	4,20%
2009	2,24%	6,23%	4,45%
2010	2,20%	6,09%	4,36%
2011	2,36%	6,45%	4,66%
2012	2,50%	6,37%	4,66%
2013	2,41%	6,25%	4,51%
2014	2,47%	5,28%	3,93%

Cijfers personeelsbestand

Ultimo 2014 waren 7.206 medewerkers in dienst (2013: 7.445) met de volgende geografische verdeling:

Land	2014	% totaal	2013	% totaal
Nederland	5.255	73%	5.297	71%
België	945	13%	1.057	14%
Duitsland	1.006	14%	1.091	15%
Totaal	7.206	100%	7.445	100%

Bijna alle medewerkers in Nederland vallen onder de werking van een collectieve arbeidsovereenkomst.

Medewerkers in Nederland vallend onder de werking van een collectieve arbeidsovereenkomst

CAO Bouwnijverheid	70%
CAO Metaal & Techniek	29%
Overige	1%
Totaal	100%

Van de werknemers van Heijmans (incl. buitenland) is 90% man en 10% vrouw (2013 (enkel Nederland): 90% man en 10% vrouw). Van de werknemers van Heijmans (incl. buitenland) werkt 92% op fulltime en 8% op parttime basis (2013 (enkel Nederland): 90% fulltime en 10% parttime). In de directe functies (productie door bouwplaatsmedewerkers) in Nederland werkt 51%. Circa 95% van de werknemers heeft een contract voor onbepaalde tijd en 5% werkt op tijdelijke contractbasis (2013 (enkel Nederland): 94% respectievelijk 6%).

De werknemers zijn verdeeld over de volgende leeftijdscategorieën:

	TOTAAL in %	Aantallen		
		Nederland	België	Duitsland
% medewerkers t/m 24 jaar	3%	148	56	27
% medewerkers 25 t/m 39 jaar	33%	1.840	305	216
% medewerkers 40 t/m 54 jaar	44%	2.274	414	500
% medewerkers 55 jaar en ouder	20%	993	170	263
Totaal	100%	5.255	945	1.006

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

Instroom naar leeftijd:

	TOTAAL in %	Aantallen		
		Nederland	België	Duitsland
% medewerkers t/m 24 jaar	17%	67	18	8
% medewerkers 25 t/m 39 jaar	49%	233	14	26
% medewerkers 40 t/m 54 jaar	28%	127	7	21
% medewerkers 55 jaar en ouder	6%	23	0	9
Totaal	100%	450	39	64

Uitstroom

In 2014 zijn 910 medewerkers uit dienst gegaan ofwel 13% (14% in 2013). Hiervan waren 648 medewerkers actief in Nederland, 112 in België en 150 in Duitsland. In 501 gevallen beëindigde de werkgever het dienstverband, 409 werknemers vertrokken op eigen initiatief. De reguliere instroom bedroeg 553 medewerkers ofwel 8% (6% in 2013), waarvan 103 werkzaam buiten Nederland.



DIVERSITEIT

10,7%



The image shows the interior of a tunnel, likely for a railway or metro system. The tunnel walls are lined with a series of curved, metallic segments. The floor is covered with a complex network of tracks, cables, and mechanical components. The lighting is a mix of red and green, creating a dramatic atmosphere. The perspective is from a low angle, looking down the length of the tunnel.

LIEFKENSHOEKSPoorVERBINDING, ANTWERPEN

We beheren en onderhouden 15 jaar de tunnel- installaties

André van de Velde, ontwerpmanager & Steven van Hoef, hoofduitvoerder



➤ Lees het interview op heijmans.nl/verhalen

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

De contouren van morgen

Kanaleneiland, Utrecht

Bedrijfsmodel

Heijmans levert toegevoegde waarde door actief ketenmanagement met als doel tot efficiency en integratie van diezelfde keten te komen en via innovatie en integraliteit de kennis en kunde binnen de onderneming te vergroten. Hiervoor werkt Heijmans samen met partners en benut zij de verschillende kapitaalstromen in de keten. In dit bedrijfsmodel maakt Heijmans gebruik van verschillende typen kapitaal. Deze typen kapitaal vallen uiteen in verschillende aspecten:

Analysemethode materiele rapportage onderwerpen

Doel van de materialiteitsanalyse is tot KPI's te komen die voor de verschillende stakeholders essentiële informatie en kaderstellende parameters bevatten over de mate van waarde toevoeging en de ontwikkeling daarvan door Heijmans. Het bedrijfsmodel, onder te verdelen in verschillende kapitaalstromen en issues, en de strategie 'verbeteren en vernieuwen' vormen de input hiervoor. Om te achterhalen wat stakeholders als essentiële informatie

Kapitaal/materialiteit	Behandeld in jaarverslag in:	Zoals:	Aantal issues:
Financieel	Financiële gang van zaken, het aandeel Heijmans	Liquiditeit, betalingstermijnen, dividend	26
Geproduceerd	Operationele gang van zaken	Smart grids, wifi, gebouwflexibiliteit	50
Human capital	HRM	Opleidingen, loyaliteit, ziekteverzuim	22
Intellectueel kapitaal	HRM	BIM, IP, PPS en BVP kennis	24
Natuurlijk kapitaal	MVO	Materiaalsoorten, energieverbruik	19
Sociaal en relationeel	Gedrag, integriteit en dilemma's	Ketenverantwoordelijkheid, gedragswaarden	57
			198

zien, zijn dialoogsessies gehouden. In combinatie met eigen visie en industrie-eigenschappen ontstaat een lijst van materiele aspecten die van grote invloed zijn op het realiseren van de strategie. Aan de hand van een materialiteitsanalyse zijn deze wezenlijke issues bepaald.

Vernieuwingsagenda: waarde creëren in plaats van onttrekken

Zoals aangegeven in de vernieuwingsagenda is het dankzij nieuwe inzichten en technologische ontwikkelingen mogelijk geen fossiele brandstoffen of energie meer te onttrekken, maar juist toe te voegen. En zo waarde te creëren. Dit is de basis voor de strategische vernieuwingsagenda.

In deze visie zijn de volgende materiele issues het meest belangrijk: financiële gezondheid, tevreden klanten, innovatieve producten, efficiency en effectiviteit.

Relevante (industrie-gerelateerde) ontwikkelingen

Afgelopen jaar kan een aantal ontwikkelingen worden aangegeven die in toenemende mate van invloed zijn op de activiteiten van Heijmans. Het betreft de volgende ontwikkelingen en trends.

Proces- en ketenintegratie: Grote stappen zijn te maken door slimme veranderingen in het product of het productieproces aan te brengen. Innovaties zijn een bron van verduurzaming. Als projectenorganisatie werkt Heijmans met veel partners samen. Het bedrijfsmodel van Heijmans gaat niet alleen uit van die ketensamenwerking, maar ook van optimale samenwerking in de

organisatie. Door integrale kennis en diensten aan te bieden, ontstaat meer kennis en efficiency. Voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen Woningbouw en Vastgoed, resulterend in meerdere duurzame woonconcepten als Zero Ready en het Huismerk. Hierin worden bewezen technieken en de voortdurende verbetering daarvan toegepast in concepten die voor klanten meer keuzevrijheid, lagere lasten en hogere kwaliteit bieden. Proces- en ketenintegratie kan veel opleveren, maar brengt ook verantwoordelijkheid met

zich mee. Aansprakelijkheid in de keten bijvoorbeeld, richting toeleveranciers en de wijze waarop zij produceren.

Veiligheid en gezondheid:

De bouwsector kenmerkt zich door steeds wisselende omstandigheden en een hoge mate van complexiteit. Bouwers werken met partners, toeleveranciers en onderaannemers samen onder hoge druk van tijd en kosten. Bouwen is arbeidsintensief en niet zonder gevaar. Er wordt over de gehele dag en nacht gewerkt, bij weer en wind en

vaak terwijl alle activiteiten van de opdrachtgever en de omgeving gewoon doorgaan. Het aantal ongevallen daalt in een langzaam tempo, in vergelijking met andere sectoren scoort de bouw hoog qua verzuim en ongevallen met ziekenhuisopname. Veiligheid en gezondheid raken de bouw dan ook direct, niet alleen wat betreft kosten maar ook wat betreft aantrekkelijkheid van de sector. Bovendien heeft dit aspect directe gevolgen voor de reputatie. Heijmans heeft sinds enkele jaren een programma gericht op verbetering van veiligheid ingesteld en stuurt daarmee actief op verbetering van veiligheid.

Mensenrechten: Binnen Heijmans wordt het naleven van mensenrechten gezien als cruciaal onderdeel voor het hebben van een "licence-to-operate". Voor een groot deel zijn de aspecten die spelen op het gebied van mensenrechten representatief voor de bouwbranche. De eerste reactie op het thema is er vaak een op basis van een negatieve connotatie. Mensenrechten worden gezien in samenhang met de term 'schendingen'. Dit terwijl veel onderwerpen die met het thema te maken hebben, dagelijks onder de aandacht zijn van het management en standaard onderdeel uitmaken van het HR-beleid en/of inkoop-beleid. Het gaat dan om zaken als het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, vrijheid van vereniging (vakbonden), het toepassen van eerlijke beloning en rekening houden met duurzaamheidsaspecten bij inkoop. Heijmans ondersteunt door het tekenen van bepaalde convenanten (bijvoorbeeld de green deal beton) verschillende internationale kaders rondom mensenrechten zoals de ILO richtlijnen, millennium doelen, OESO richtlijnen en ISO 26000. Daarnaast zijn er diverse meldingsmechanismen en klokkenluidersregelingen ingericht (zie pagina 85) om toe te zien op dit aspect.



VEILIGHEID IN DE KETEN

97%

2013: 91% ▲



TOTALE HOEVEELHEID AFVAL

19.686

ton

2013: 20.368 ton ▼

Als het gaat om ketenverantwoordelijkheid en inkopen is er een verschil tussen de wettelijke- en morele verantwoordelijkheid voor de gevolgen van het inkopen. Dit vergt naast een inhoudelijke analyse van de risico's die samenhangen met de ingekochte producten, een discussie met stakeholders over de reikwijdte en de diepgang van de monitoring. Toeleveranciers zijn afgelopen jaar betrokken in deze dialoog. Via het aangescherpte inkoopbeleid dat vanaf 2015 van kracht is, zal via accountmanagement en een ondersteunend systeem, verder worden toegezien op naleving van de inkoopafspraken en de ketenverantwoordelijkheden.

New life inside: Steeds meer producten bestaan uit materialen die gerecycled zijn of recyclebaar zijn. Nieuw is de trend dat het materiaal ook iets nieuws oplevert, dat er iets uit ontstaat wat er nog niet was. Dit is de kern van Heijmans' vernieuwingsagenda. Het Bright House van Heijmans is zo'n voorbeeld. Een woning die geen energie kost, maar deze juist oplevert. Of self healing asfalt, dat zichzelf herstelt door gebruik te maken van het effect van warmte op de staalvezels in het asfalt. Of het energieopwekkend geluidsscherm (SONOB) dat geluid reduceert en energie oplevert.

Presumers en customers: De Presumers zijn consumenten die erg nauw betrokken willen zijn bij het ontstaan van nieuwe producten en merken. Denk hierbij aan de lancering, de financiering of de ontwikkeling van een product. Presumers willen, nog voordat het product is ontwikkeld, betrokken worden bij de ontwikkeling, financiering en de promotie ervan. Voor de bouw is deze ontwikkeling zichtbaar in de trend van co-creatie, zoals

bijvoorbeeld van toepassing voor het vastgoedontwikkelingsproject 'Wiener' in Amsterdam. Hier is in nauw overleg met geïnteresseerden en toekomstige bewoners een plan ontstaan. Custowners zijn consumenten die geen genoeg nemen met passief consumeren maar die actief willen investeren (of zelfs een belang willen nemen) in de merken waarvan ze producten kopen.

In de industrie-gerelateerde ontwikkelingen zijn de volgende materiële issues het meest belangrijk: ketenintegratie, veiligheid en gezondheid, innovatief vermogen, (ontwikkeling van) nieuwe producten en diensten.

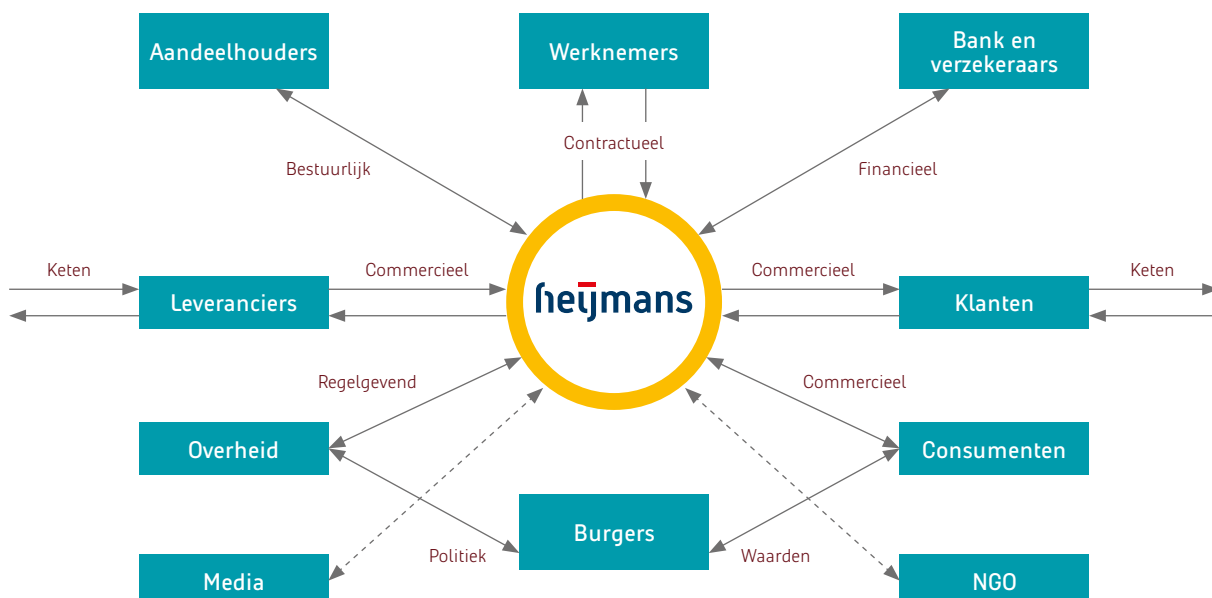
Stakeholdersanalyse

Heijmans onderschrijft het uitgangspunt van de Corporate Governance Code dat de vennootschap een samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken partijen. De belanghebbenden zijn de groepen en individuen die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of er door worden beïnvloed: opdrachtgevers / klanten, medewerkers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers en onderaannemers, de bedrijfstak, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen en maatschappelijke groeperingen.

De stakeholdersanalyse valt uiteen in drie analyses:

- de stakeholdersdialogen;
- de toetsing van beleid en strategie met stakeholders via een aantal kanalen en instrumenten, en;
- een analyse van de belangrijkste issues van de grootste klanten aan de hand van aankoop- en tendercriteria.

Stakeholders





ENERGIEVERBRUIK WONINGEN

2,3%
lager

2013: 6,3% lager ▲

1. Stakeholdersdialogen

In 2014 is een aantal stakeholdersdialogen gehouden, met een mix van representatieve vertegenwoordigers van deze stakeholders. Dit betreft een kwalitatieve analysemethode. Hieruit zijn de volgende aanbevelingen naar voren gekomen.

Wonen

Bij de bijeenkomst die gehouden werd op 2 juni waren vertegenwoordigers (17 deelnemers) aanwezig van bedrijven, consumentenorganisaties, adviseurs en toeleveranciers. Hierin is eerst de bedrijfsstrategie 'verbeteren

en vernieuwen' gepresenteerd. Vervolgens is aan de aanwezigen gevraagd of zij zich in deze strategie herkennen en aan welke aspecten zij waarde en relevantie toekennen.

Hieruit is naar voren gekomen dat de strategie gericht op het verbeteren van de kernactiviteiten werd onderschreven. Klanttevredenheid met comfort en beleving als belangrijke aspecten werd eveneens onderkend door de aanwezigen alsmede de aandacht voor samenwerking in de keten. De maatschappelijke drijfveer gericht op verbetering van de leefomgeving is tot slot ook onderkend door de stakeholders.

Voor de stakeholders bleek het van belang meer nadruk te leggen op de impact en de waarde van de producten voor de uiteindelijke gebruikers, bewoners in dit geval. Heijmans mag meer laten zien waarom zij bepaalde zaken onderneemt, zo oordeelden de aanwezigen. Gezamenlijke innovatie met partners achten zij eveneens van groot belang.

Werken

Op 22 oktober vond op het project van het Nationaal Militair Museum de stakeholderbijeenkomst plaats met als focus de activiteiten vanuit Utiliteit. Aanwezig waren onder meer het Rijksvastgoedbedrijf, commerciële organisaties en klanten, de Universiteit van Leiden en verschillende adviseurs en architecten (in totaal 13 aanwezigen). Aan deze groep is eveneens de strategie gepresenteerd, waarna –gezien deze activiteit– is ingezoomd op samenwerking in de keten.

Voor de stakeholders bleek het relevant dat Heijmans voortdurend in gesprek blijft met klanten, ook om processen en risico's gezamenlijk te managen. Ook vroegen zij meer aandacht voor overdrachtsmomenten, waarmee informatie behouden blijft. Hun advies: besteed meer aandacht aan de voorbereiding van projecten alvorens te starten en benoem het gezamenlijke resultaat ook door transparant te zijn in onderlinge belangen. Tot slot gaven deze stakeholders aan dat Heijmans proactiever mag zijn, zodat kennis, ervaring en visie nog meer toegepast kunnen worden in de projecten.

Verbinden

De stakeholders vanuit de bedrijfsstromen Wegen en Civiel hebben in de stakeholderbijeenkomst gesproken over welke impactaspecten van Heijmans volgens hen het meest belangrijk zijn. Hierbij waren vertegenwoordigers van aanwezig. Hieruit bleek dat transparantie en ketenintegratie, co-creatie, financieel gezond zijn, veiligheid en gezondheid en tot slot innovatie op het gebied van duurzaamheid door hen als meest belangrijk zijn gekwalificeerd.

2. Reguliere interactie en toetsing

De strategie en het beleid worden via de volgende instrumenten getoetst:

- **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 is een zestal roadshows gehouden en een tiental conferenties bezocht.
- **Analistenbijeenkomsten:** Heijmans heeft regelmatig gesprekken met analisten die het aandeel en de onderneming volgen. Tijdens de jaar- en halfjaarcijfers is een analistenmeeting gehouden en tijdens de trading updates in het voor- en najaar zijn



AANTAL ROADSHOWS EN CONFERENTIES

6 roadshows

10 conferenties

analistencalls gehouden. De jaar- en halfjaarbijeenkomsten zijn live te volgen via een webcast. Ook kunnen deelnemers via een webcast een vraag stellen. De audiobestanden van de calls zijn via de website nogmaals te horen en te vinden. Een investor relations manager is beschikbaar om vragen van analisten en beleggers te beantwoorden. Met de analisten is tevens een projectbezoek aan projecten in Pijnacker afgelegd.

- **Projectbijeenkomsten voor aandeelhouders:** afgelopen jaar heeft Heijmans een aantal projecten met verschillende groepen aandeelhouders bezocht, waaronder een bezoek aan de St. Jans Parkeergarage in 's-Hertogenbosch.
- **OR-bijeenkomsten:** de bestuurders binnen Heijmans hebben regulier overleg met de ondernemingsraden binnen het bedrijf. De frequentie, onderwerpen, toestemmings- en adviesaanvragen staan vermeld in het hoofdstuk HRM onder 'medezeggenschap'.

Sociale media

Technologische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat informatie en communicatie steeds sneller gaat en voor velen toegankelijk is. Via bijvoorbeeld Twitter en Facebook wordt informatie geplaatst, gedeeld binnen groepen en zo publiek

gemaakt. Het inspelen en aansluiting hebben op deze sociale media is cruciaal voor ondernemingen om transparantie en interactie te realiseren. Halverwege 2014 heeft Heijmans een nieuwe en interactieve website gelanceerd. Klanten, stakeholders en geïnteresseerden worden via dit medium uitgenodigd te reageren op informatie van Heijmans. Alle artikelen kunnen gedeeld worden en per artikel worden contactpersonen vermeld waarmee in gesprek kan worden gegaan. Daarnaast is Heijmans actief op Twitter, Facebook en Yammer, op deze manier wil het bedrijf een brede doelgroep aanspreken, meningen en sentiment van stakeholders achterhalen. Heijmans hanteert richtlijnen voor het gebruik van sociale media voor medewerkers om zo

transparantie en integriteit te borgen. Deze richtlijnen gelden voor alle medewerkers en tijdelijke krachten.

3. Analyse issues per klantgroep

Voor deze analyse is de top van grootste klanten van Heijmans geanalyseerd op aankoop- en gunningscriteria en de eventuele beleidsmatige overwegingen die daarop van invloed zijn.

Particuliere kopers van huizen

Uit de renovatiemonitor van Bouwkennis blijkt dat duurzaamheid bij renovatie een belangrijk motief blijkt te zijn. Maar liefst 43% van de ondervraagden hecht aan duurzaamheid en besluit de woning aan te passen. De ondervraagden vertalen het aspect duurzaamheid naar levensloopbestendig maken van de woning en energiezuinigheid. Hetzelfde blijkt bij nieuwbouw en de stimuleringsmaatregelen die gelden voor energiebesparing. Duurzaamheid is belangrijk om woonlasten via de energierekening te verlichten. Daarnaast speelt duurzaamheid, in de vorm van minder onderhoud, ook een rol in een aankoopbesluit. Echter, veruit het meest belangrijk voor kopers vormt de verhouding tussen prijs-kwaliteit, architectuur/design en locatie. In de aantrekkelijkheid van locaties is vervolgens de leefomgeving een belangrijke afweging, onder te verdelven in groen, ruimte, luchtkwaliteit, voorzieningen enzovoorts. Samenvattend zien particuliere kopers duurzaamheid als een mogelijkheid om lasten te verlichten en daarnaast als ingrediënt voor een aantrekkelijke leefomgeving. Prijs blijft echter doorslaggevend in een aankoopbesluit.

Prorail

De gunningscriteria van Prorail zijn uitgewerkt in een CO₂-prestatie- en veiligheidsladder die potentiële opdrachtnemers van een fictieve korting voorziet en daarmee voorrang in gunning oplevert. Deze criteria zijn een mix van prijs, sociaal-maatschappelijke factoren en veiligheid. Hiermee onderstreept Prorail het belang van duurzaamheid en de strategie van Heijmans.

Schiphol

Voor een klant als Schiphol is duurzaamheid een belangrijk begrip. Zij richten hun beleid op een aantal thema's naast klimaatvriendelijke luchtvaart,



ONGEVALSINCIDENTEN

5,6

2013: 6,0 ▼



SOCIAL MEDIA

Twitter:

24.500

Facebook:

3.319

LinkedIn:

2.174

bereikbaarheid, grondstofschaarste en duurzame werkgelegenheid ook op geluid en omgeving. Leveranciers en opdrachtnemers, waaronder Heijmans, kunnen concreet bijdragen door producten te leveren die hier op inspelen.

Overheden (waaronder Rijkswaterstaat en Rijksvastgoedbedrijf)

Sinds de invoering van de Aanbestedingswet 2012 wordt het principe 'EMVI, tenzij' gehanteerd. Bij EMVI (Economische Meest Voordelige Inschrijving) beoordeelt de opdrachtgever de inschrijvingen niet alleen op prijs, maar ook op aangeboden kwaliteit. Iedere opdracht wordt in principe op basis van EMVI aanbesteed, tenzij er gemotiveerd kan worden om op een andere wijze te gunnen. De tendens is dat prijs een belangrijk en veelal meest zwaarwegend criterium in deze gunning is, maar dat juist kwalitatieve criteria als planning, communicatie, duurzaamheid en risicomanagement, aan belang winnen. Het gebruik van de CO₂-prestatieladder is inmiddels ook ingesteld door Rijkswaterstaat, waarmee gestuurd wordt op vermindering van de uitstoot. Tevens stellen overheden de verplichting Greencalc voor gebouwen te gebruiken.

Samenvatting stakeholdersanalyse

Over de hele linie van stakeholders blijkt dat duurzaamheid niet vertaald wordt als een ideeel of milieukundig aspect, maar vooral gezien worden als kwaliteitsaspect

met impact op lagere onderhouds- of energiekosten. In infrastructurele werken gaat het ook om reductie van hinder, zoals geluid of minimalisatie van oponthoud door slimme planning. Gunningscriteria zijn hierop gebaseerd.

Volgens de stakeholdersanalyse zijn de volgende materiële issues het meest belangrijk: veiligheid en gezondheid, tevredenheid klanten, (reductie van) omgevingshinder en financiële gezondheid.

Materiële rapportageonderwerpen

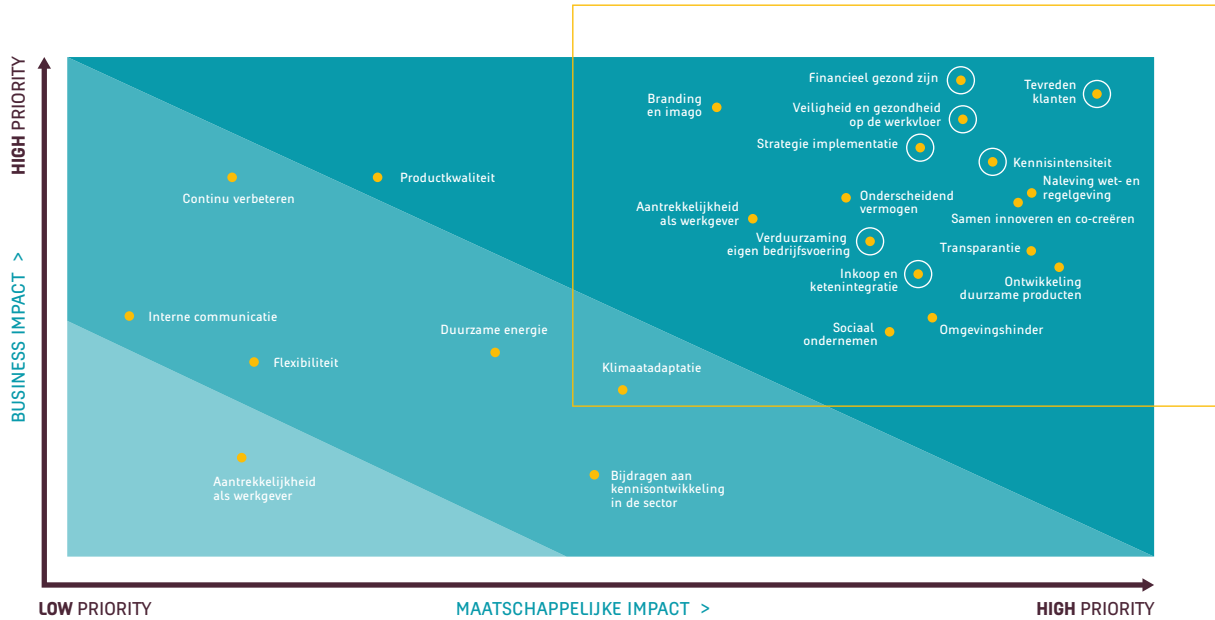
Op basis van bovenstaande materialiteitsanalyse blijkt dat, per analyse, de volgende onderwerpen het meest wezenlijk zijn voor Heijmans:

Wezenlijke issues per analyse:

Visie	Industrie-gerelateerd	Stakeholdersanalyse
financiële gezondheid	ketenintegratie	veiligheid en gezondheid
tevreden klanten	veiligheid en gezondheid	tevredenheid klanten
innovatieve producten	innovatief vermogen	omgevingshinder
efficiency en effectiviteit	nieuwe producten en diensten	financiële gezondheid



Indien deze aspecten af worden gezet tegen de dimensies maatschappelijke impact en business impact ontstaat het volgende beeld van de prioriteiten (meest wezenlijke issues voor Heijmans). In de tabel heeft de as 'maatschappelijke impact' het belang dat door externe stakeholders aan het onderwerp wordt gegeven en geeft de as 'business impact' het belang weer dat door de interne stakeholders aan het onderwerp wordt gegeven.



Legenda

- Issue (onderdeel van de materialiteitsanalyse)
- Wezenlijk issue (op basis van de materialiteitsanalyse, opgenomen als rapportage-onderwerp)



CO₂-UITSTOOT

48.995 ton

2013: 56.465 ton ▼



SCHEIDINGSPERCENTAGE AFVAL BOUWPLAATS

64%



PERCENTAGE HERGEBRUIK NA AFVOER

90%

2013: 90% =

Uit deze matrix blijkt dat de volgende aspecten het meest belangrijk voor Heijmans zijn, wanneer zij worden afgezet tegen de relevantie vanuit de business en de maatschappelijke ontwikkelingen:

- financieel gezond zijn
- tevreden klanten
- gezondheid en veiligheid
- strategie ('verbeteren en vernieuwen') implementatie
- inkoop en ketensamenwerking
- kennisintensiteit
- verduurzaming

Deze zeven issues vormen de basis voor de materiële rapportage onderwerpen. Deze onderwerpen keren grotendeels terug in de indicatoren die kwantitatief onderzocht zijn. Het aspect 'tevreden klanten' is nog geen onderdeel van de rapportageonderwerpen, maar zal op basis van de materialiteitsanalyse in 2015 daartoe gaan behoren.

KPI's

Het overzicht van KPI's, naast de financiële KPI's is als volgt.

KPI's/doelstellingen 2014

Wezenlijk issue	KPI	Doelstelling 2014
strategie ('verbeteren en vernieuwen') implementatie	Totale footprint CO ₂ -uitstoot	6% daling ten opzichte van 2012 in 2016
strategie ('verbeteren en vernieuwen') implementatie	Energieverbruik ontwikkelde woningen	Gemiddelde EPC-prestatie lager dan Lenteakkoord (in 2014 = 0,6)
strategie ('verbeteren en vernieuwen') implementatie	Totale hoeveelheid afval	5% daling ten opzichte van 2013
inkoop en ketensamenwerking	Scheidingspercentage bouwplaats	65% (gewicht) in 2015
inkoop en ketensamenwerking	Hergebruikpercentage na afvoer	90%
inkoop en ketensamenwerking	Toepassing duurzaam hout	100%
inkoop en ketensamenwerking	Percentage ondertekende gedragscodes van voorkeursleveranciers	100%
gezondheid en veiligheid	Totaal ziekteverzuim	<4,0%
gezondheid en veiligheid	Aantal ongevalsincidenten	<6
gezondheid en veiligheid	Dodelijke ongevallen (eigen medewerkers en onderaannemers)	0 in 2014
gezondheid en veiligheid	Veiligheid in de keten	100%
strategie ('verbeteren en vernieuwen') implementatie	Totaal aandeel vrouwen	13% in 2014
strategie ('verbeteren en vernieuwen') implementatie	Totaal aandeel vrouwen in topfuncties	14% in 2014
strategie ('verbeteren en vernieuwen') implementatie	Kennisintensiteit	Nulmeting

KPI's 2013 en 2014

Een aantal KPI's is gewijzigd ten opzichte van 2013. Het betreft de toevoeging van de kennisintensiteit van de onderneming als nieuwe indicator. De KPI ten aanzien van de FSC en PEFC certificering (alle toeleveranciers gecertificeerd) is inmiddels behaald en derhalve niet meer opgenomen in de rapportage. Tot slot is de aparte meting van het aandeel energiezuinige auto's komen te vervallen en wordt dit meegenomen in de berekening van de totale footprint van Heijmans.

Dashboard materiele issues

Doel	KPI	Score 2013	Doelstelling 2014	Score 2014
Bijdrage aan oplossen klimaatproblematiek door verkleinen eigen CO ₂ footprint	Totale footprint CO ₂ -uitstoot	56.465 ton	Daling van 6% in 2016 t.o.v. 2012	48.995 ton
	Energieverbruik ontwikkelde woningen	6,3% lager t.o.v. eis	Gemiddelde energieprestatie (EPC) lager dan Lenteakkoord	2,3% lager t.o.v. eis
Efficiëntere grondstofketens door verminderen afval en verhogen scheidingspercentages	Totale hoeveelheid afval	20.368 ton	(<)5% (gewicht)	19.686 ton
	Scheidingspercentage bouwplaats	63,7% (volume) en 63,6% (gewicht)	>50% (volume)	64%
	Hergebruikpercentage na afvoer	90%	>75%	90%
Voorkoming uitputting grondstoffen en verlies aan biodiversiteit door duurzame sourcing	Toepassing duurzaam hout	94,6%	100% van alle ingekochte houtproducten duurzaam hout	94,9%
Duurzaamheid een rol laten spelen in de keten	Percentage ondertekende gedragscodes van voorkeursleveranciers	88%	100%	95%
Zorgen voor een gezonde en veilige werkomgeving	Totaal ziekteverzuim	4,51%	<4,5%	3,9%
	Aantal ongevalsincidenten	6	<7	5,6
	Dodelijke ongevallen	1	0 (inclusief onderaannemers)	2
	Veiligheid in de keten	91%	90%	97%
	Aantal ongevallen	130	<80	120
Vergroten maatschappelijk rendement	Totaal aandeel vrouwen	10,0%	13%	10,7%
	Kennisintensiteit		Nulmeting	43%

Scope KPI's

De scope van alle genoemde KPI's in deze tabel is de Nederlandse markt. Dit geldt niet voor de financiële cijfers in de rest van het verslag die wel de gehele onderneming bestrijken. In 2014 zijn diverse stappen gezet om de scope van de KPI's te verbreden naar de buitenlandse vestigingen. In interne rapportages worden hiervoor ook al cijfers geproduceerd. De scores, maar ook de hardheid van deze getallen is echter vaak niet

vergelijkbaar en optelbaar met die van de Nederlandse getallen. Oorzaken hiervoor kunnen zijn: de minder lange ervaring met het rapporteren van niet-financiële cijfers, het hanteren van andere definities, wettelijk andere normen etcetera. De onderlinge uitkomsten verschillen nog vaak, waardoor we hebben gekozen om in 2015 een verdere verbeterslag door te voeren.

Toelichting	Meetmethode	Doelstelling 2015 >
Zie bijlage	SKAO CO2-prestatieladder, GHG protocol	6% daling in 2016 t.o.v. 2012
EPC eis is vanaf 2015 verlaagd naar 0,4	Gemiddelde van door Heijmans ontwikkelde woningen in vergelijking met de EPC eis (0,6), gemeten op moment van bouwaanvraag (DO)	Gemiddelde EPC-prestatie lager dan Lenteakkoord
Ontwikkeling hoeveelheid afval nog lastig te interpreteren, gezien sterke omzet-afhankelijkheid en aard van de onderhanden projecten.	ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities	5% daling t.o.v. 2014
Betreft alleen bouwafval, exclusief bedrijfsafval. Score 2014 ligt 6,3% hoger dan 2013.	ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities	65% (gewicht) in 2015
Op basis van tonnage	Op basis van afvalprofiel Van Gansewinkel; incl hoeveelheden Sita en overige vuilverwerkers.	90%
Dit is een verruiming van de scope tov 2013 omdat niet alleen direct ingekocht hout wordt meegenomen maar alle ingekochte houtproducten	Monitoring volgens Bouw- en Houtconvenant 2013	100%
Overzicht van alle voorkeursleveranciers met raamcontract die een MVO verklaring hebben ondertekend.	Registratie in Esize systeem	100%
	Richtlijnen Arbodienst voor meting verzuimpercentages	<4,0%
	Incidentie Frequentie (IF) volgens meetmethodiek Veiligheidskunde	<6
	Gegevens Arbodienst	0
	Opsomming voorkeursleveranciers met raamcontract met VCA of VCU certificaat naar rato van omzet van het totaal	100%
De target was gesteld op basis van kleiner scope 2013 waardoor een afwijking optreed	Alle ongevallen met verzuim welke op Heijmans projecten gebeurd zijn.	<83
	Uitdraai personeelssysteem aantal medewerkers en aandeel vrouwen	13
Dit wil zeggen dat er iets meer MBO en/of lager personeel is dan HBO en hoger personeel.	Kennisintensiviteit wordt afgemeten aan de verhouding tussen medewerkers met WO/HBO opleiding t.o.v. MBO en lager	45%

NB.

- Ten opzichte van 2013 is er een KPI bijgekomen die een indicatie geeft van de kennisintensiviteit van de onderneming. Deze KPI werd al enige jaren gemeten, maar nu voor het eerst opgenomen in de hoofdlijst.
- De KPI: alle relevante bedrijven FSC en PEFC gecertificeerd is vervallen omdat deze doelstelling inmiddels behaald is.
- Bij Veiligheid is dit jaar ook het totaal aantal ongevallen gerapporteerd.
- Aandeel energiezuinige leaseauto's als aparte KPI vervallen. Meting als onderdeel van de totale CO₂-footprint van Heijmans.
- De voorlopig gemeten veiligheidscijfers in het buitenland wijken significant naar boven af ten opzichte van de Nederlandse cijfers. nader onderzoek moet aantonen of dit administratieve of andere oorzaken heeft.
- De afvalcijfers van 2013 zijn gecorrigeerd op basis van later ontvangen gegevens. Hierdoor wijken zij af van de in 2013 gerapporteerde cijfers.

Toelichting dashboard

De totale CO₂-uitstoot is afgelopen jaar afgenomen, echter niet volgens de geformuleerde ambitie. Ook het totaal geproduceerde afval is afgelopen jaar toegenomen. Voor wat betreft veiligheid zijn de gestelde doelstellingen in 2014 niet behaald. De ambitie is geen ongevallen te hebben binnen de onderneming, echter afgelopen jaar hebben zich 2 dodelijke ongevallen voorgedaan en is het aantal ongevallen toegenomen. Het IF cijfer, dat het aantal ongevallen met verzuim van minimaal een dag

per miljoen arbeidsuren weergeeft, is afgelopen jaar wel gedaald naar 5,6 (tegen 2013: 6,1). Op vlak van inkoop wordt in 2015 een verscherping van het beleid ingezet, resulterend in ondermeer sterke sturing op duurzaamheidsverklaringen via accountmanagement. In een aantal gevallen is de scope gedurende het jaar gewijzigd, waardoor de gestelde ambities niet zijn behaald. Echter in al die gevallen, onder andere voor de toepassing van duurzaam hout en de ongevallencijfers, betreft het een scopeverruiming waarmee het meetgebied is toegenomen.

Voorbeelden



Brainjoint

De naam BrainJoint staat voor Burried Reinforced Asphalt Interlayer Noiseless Joint. Vrij vertaald: een verborgen, onzichtbare en onhoorbare voeg die werkt door middel van gewapende tussenlagen in een asfaltconstructie. Voegovergangen in wegen zijn nodig bij de overgang van een viaduct of brug naar het aansluitende weglichaam. Temperatuurbewegingen en andere bewegingen in brugliggers bij verkeersbelasting moeten worden opgenomen in een flexibele, waterdichte strook dwars over de weg. De traditionele voegovergangen betreffen harde betonranden met daartussen een rubberprofiel. Deze geven bij het overrijden over het algemeen een hard puls-geluid. Zeker wanneer op de weg een stille deklaag is toegepast van bijvoorbeeld ZOAB, wordt het geluid van de voegovergang hinderlijk. Brainjoint levert een verbinding die voor de automobilist rijcomfort oplevert en voor de omgeving extra geluidshinder voorkomt.



Onderhoud Meander Medisch Centrum

In 2014 heeft Meander Medisch Centrum een onderhoudscontract met Heijmans en Ballast Nedam getekend voor het preventief en correctief onderhoud van het nieuwe ziekenhuis in Amersfoort. Dit om de veiligheid en continuïteit van het nieuwe ziekenhuis op een adequate wijze te borgen. Deze bedrijven werkten ook samen aan de bouw van het nieuwe ziekenhuis, dat in september is opgeleverd. Denk hierbij aan het preventief en correctief onderhoud bestaande uit onder andere het onderhouden en/of certificeren van brandmeldinstallaties, liften, luchtbehandeling, maar ook gladheidsbestrijding. Door deze overeenkomst wordt niet alleen operationeel, maar ook organisatorisch bijgedragen aan de onderhoudswensen van Meander Medisch Centrum. Na een periode van 3 jaar wordt de samenwerking geëvalueerd, waarna mogelijk 3 extra onderhoudsjaren aan het contract kunnen worden toegevoegd.



Timmerhuis Rotterdam

Het Timmerhuis is een multifunctioneel gebouw midden in Rotterdam. Het betreft duurzame renovatie en nieuwbouw. Duurzaamheid komt op alle niveaus terug. Driedubbel isolatieglas, een WKO en vleermuiskasten resulteren in het BREEAM ontwerpkeurmerk Excellent **** voor duurzame gebouwen, voor het in 2013 opgeleverde ontwerp. Het keurmerk is behaald voor alle drie de functies in het gebouw (kantoren, winkels en wonen). Het Timmerhuis is het eerste multifunctionele gebouw in Nederland dat dit keurmerk draagt.

Dilemma's

Prijs en kwaliteit

Zoals de analyse van het belang van duurzaamheid bij gunningen al laat zien, is prijs nog steeds veruit het meest belangrijk om een aankoop op te baseren. Het blijkt dat kwaliteit, in verschillende hoedanigheden, ook aan terrein wint, echter dat is nog niet altijd duurzame kwaliteit. Dat betekent dat investeren in duurzaamheid niet altijd gewaardeerd wordt. Het levert niet altijd een hogere marge of überhaupt projecten op. Het meer betrekken van principes van Total Cost Of Ownership kan dit dilemma deels doorbreken.

Kwalitatief en kwantitatief

Bijna niemand is tegen duurzaamheid, ofwel kwaliteitsverbetering op de lange termijn en impactreductie van ondernemingen op de leefomgeving. Echter, lang niet alle bedrijven, overheden of particulieren hebben het belang dat zij er aan toedichten vertaald in concrete verwachtingen. Ook slagen bedrijven er lang niet altijd in duidelijk te maken welk effect duurzaamheid daadwerkelijk heeft op die lange termijn of door bijbehorende garanties te geven.

Richtlijnen versus innovatie

Daar waar nieuwe producten en diensten worden toegepast, is speelruimte nodig op het gebied van richtlijnen, wetgeving en fiscaliteit. Echter, dit is niet altijd het geval waardoor innovaties stranden. Voorbeeld daarvan is een huis dat verplaatsbaar is en daarmee geen onroerend goed meer is, dat werpt gelijk barrières op ten aanzien van verzekeraarbaarheid en ruimtelijke ordeningsprocedures. Ook kan de regelgeving, bijvoorbeeld op het gebied van het salderen van energieopwekking, erg bepalend zijn voor de businessmodellen die ontwikkeld worden en de techniek die daarbij hoort.

Vooruitblik

Gezien het belang dat klanten hechten aan lagere energielasten en langere levensduur, alsmede hinderreductie tijdens de bouw, blijft duurzaamheid een belangrijk begrip voor de branche. Steeds meer gunningscriteria zijn hierop afgestemd. Dit zal ook tot uitwerking hebben dat de bouw duurzaamheidsaspecten die onder deze criteria vallen, steeds meer zelf opneemt in producten en standaardisatie daaromtrent doorvoert. De uitgangspunten zoals geformuleerd in de principes van de circulaire economie vormen daarbij een belangrijke leidraad. We verwachten in de komende tijd dat er meer doorbraken ontstaan op het gebied van energieopwekking en opslag. Ook de communicatie tussen energiesystemen onderling en de omgeving en gebruikers zal verder toenemen. Bij woningen vertaalt dit zich in een hogere energie-efficiency en een hoger automatiseringsniveau. De wens om steeds betere

garanties te geven voor de prestaties van de opgeleverde gebouwen en systemen zal zich zowel commercieel als technisch verder vertalen in de verdere toepassing van bijvoorbeeld 3D BIM en system engineering.

Organisatie duurzaamheid

Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn binnen Heijmans integraal georganiseerd en komen zodoende wekelijks aan bod in de concerndirectie. Het onderwerp duurzaamheid is bij de concerndirectie belegd en zo verankerd in de primaire strategie ('verbeteren en vernieuwen'). Deze strategie staat centraal in de reporting van de business en de doelstellingen die in de halfjaarlijkse reviews worden besproken.

Een dedicated programmamanager, coördineert, bewaakt en stuurt op de bedrijfsbrede implementatie van duurzaamheid. Duurzaamheid en innovatie zijn onderwerpen die afgelopen jaar expliciet aan de orde zijn gekomen in de overleggen tussen de raad van bestuur en de raad van commissarissen. In het verslag van de raad van commissarissen op pagina 100 wordt dit toegelicht onder activiteiten.

Beleid duurzaam inkopen

Circa 70% van al het kapitaal koopt Heijmans in. Hiervoor is een duurzaam inkoopbeleid van kracht, dit spitst zich toe op de volgende richtlijnen en afspraken. Heijmans streeft er naar, in samenspraak met opdrachtgevers en opdrachtnemers, de nadelige gevolgen op onze activiteiten in de keten zoveel mogelijk

te beperken en beslag op natuurlijke hulpbronnen te verminderen. Door het betrekken van onze opdrachtnemers bij het nemen van deze verantwoordelijkheid, draagt Heijmans bij aan verbeteringen van sociale aspecten, zoals arbeidsomstandigheden en veiligheid, gezondheid en milieu, zowel binnen ons bedrijf als bij onze opdrachtnemers en in de ketens van onze opdrachtnemers.

De keuze voor een leverancier of onderaannemer – los van de prijs – zal in toenemende mate beïnvloed gaan worden door de vraag of de betreffende partij bijdraagt aan het bereiken van onze eigen duurzaamheids- en



KENNISINTENSIVITEIT

4% WO

39% HBO

47% MBO



AANDEEL VROUWEN IN TOPFUNCTIES

10,6%

2013: 9,4% ▲

innovatiedoelstellingen en die van onze opdrachtgevers. Duurzaamheid en innovatie zijn daarmee dus essentiële selectiecriteria geworden voor onze inkoop. Het volledige duurzaam inkoopbeleid is te vinden in de bijlage.

Totstandkoming verslag Scope

Heijmans is actief in Nederland en voor een deel in België en Duitsland. Bij het verzamelen van concrete data (met uitzondering van financiële gegevens) is alleen gekeken naar de Nederlandse ondernemingen. Heijmans

heeft uitgesproken zich in hoofdzaak te richten op de Nederlandse markt. Daarmee wordt het grootste deel van de relevante activiteiten gedekt (verreweg het grootste deel van de omzet wordt in Nederland gerealiseerd). Kijkend naar de aard van de werkzaamheden in Nederland en die van de buitenlandse activiteiten zien we overigens dat daar op duurzaamheidsgebied geen grote verschillen in aan te merken zijn. Uitzondering vormen de verzuimgegevens waarvoor internationale cijfers zijn weergegeven. Significante materiële onderwerpen buiten Nederland zullen indien van toepassing beschreven worden.

Informatievergaring en verificatie

Gedurende het jaar vindt regulier overleg plaats tussen de bij duurzaamheid betrokken functionarissen. In november 2014 is een kick-off bijeenkomst geweest waar ervaringen zijn uitgewisseld en afspraken zijn gemaakt over de nieuwe cyclus. Dit vormde 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 ongevalstatistiek. Daarnaast is informatie opgenomen uit de ERP-systemen van o.a. SAP, BAAN IV en CODA en is informatie afkomstig van toeleveranciers zoals die van het wagenpark, en van afval- en energiebedrijven. De milieuverslaglegging van de asfaltcentrales wordt extern geverifieerd. Volgens de systematiek van het betreffende convenant worden de gegevens aan het bevoegd gezag overlegd. Tenslotte zijn de gegevens afkomstig uit de gecertificeerde managementsystemen ISO 14001, ISO 9001 en VCA. Heijmans heeft in 2010 alle relevante bedrijfsonderdelen gecertificeerd volgens ISO 14001 een internationale norm voor milieumanagement die onderhevig is aan onafhankelijk toetsing. Verder is voor Civiel en Wegen het CO₂-prestatie certificaat van SKOA behaald (trede 5).

Hoewel we diverse procedures hebben geïmplementeerd voor de melding van incidenten en we ook daadwerkelijk meldingen hebben ontvangen van incidenten kunnen we er niet zeker van zijn dat alle voorgekomen incidenten zijn gemeld.

Aan EY is om assurance gevraagd bij niet-financiële gegevens. Voor de exacte scope verwijzen wij naar hun assurancerapport op pagina 208.

Verslaggevingssystematiek

Als basis voor deze jaarlijkse verslaglegging is de systematiek van het Global Reporting Initiative (GRI) gevolgd. Uiteindelijk is op GRI 4 niveau gerapporteerd (core). Voor de rapportages rondom de CO₂-emissie is het Greenhouse Gas Protocol (GHG) gebruikt. Gegevens zijn afkomstig uit geconsolideerde data in bedrijfssystemen. Waar het schattingen betreft, wordt dit gemeld. De keuze van prestatie-indicatoren is ingegeven door de maatschappelijke en inhoudelijke relevantie en de mate van beïnvloedbaarheid door de organisatie. Hetgeen is vastgesteld in een materialiteitsanalyse. Waar mogelijk proberen we aan te sluiten bij de terminologie zoals gebruikt in de ISO 26000.





EXPLOITATIE NATIONAAL MILITAIR MUSEUM SOESTERBERG

25 jaar betrokken bij de exploitatie van het jongste museum van Nederland

Eric Brust, exploitatiemanager, **Ciska Wedzinga**, facilitymanager,
Martin Schellekens, projectdirecteur



Lees het interview op heijmans.nl/verhalen



VERBETEREN

Kwaliteit, efficiency en kennisverbetering

St. Jans Parkeergarage, 's-Hertogenbosch // Foto: Evert Klein Nagelvoort

Visie

Verbeteren is een van de strategische speerpunten van Heijmans om kwaliteit, efficiency en kennis te verbeteren en resultaat te realiseren. Heijmans werkt op verschillende wijzen aan verbetering. Deze vallen uiteen in procesmatige en financiële maatregelen. Deze verzameling aan maatregelen is onderdeel van het streven naar operationale excellence.

Procesmatige verbeteringen hebben vooral betrekking op het eenduidig, binnen alle werkstromen, hanteren van processen en de daarbij behorende onderlinge verantwoordelijkheden en rolverdeling. Dit gaat om kernprocessen zoals projectmanagement, tendermanagement, inkoop en commerciële processen, maar ook om het uniformeren van het 'functiehuis' waarmee uniformiteit van taakomschrijvingen, kennisniveaus en competenties ontstaat. Daarnaast hebben deze maatregelen betrekking op veiligheid, de opleverkwaliteit en de klanttevredenheid.

Voor wat betreft de financiële verbetering is het sturen op cashflow een belangrijk uitgangspunt. Werkkapitaal-

management is voor projectenorganisaties cruciaal om de financiering en de cashflow in balans te houden. Daarnaast draait financiële verbetering om het reduceren van faalkosten, het optimaliseren van efficiency door het benutten van schaal en standaardiseren van werkmethodes.

Methoden

Programma-aanpak

Via het kwaliteitsprogramma LEAN6sigma, het verzamelen van klachtinformatie en data analyse, en het bewaken, behalen, verbeteren van de kwaliteitsnormeringen voor ons vak. De beschreven taakvelden van verbetering worden allen via een programma-aanpak bestuurd. Zo ontstaat snel en bedrijfsbreed een beeld van de issues en het verbeterpotentieel en wordt in samenspraak met de lijn verbetering ontwikkeld, waardoor draagvlak ontstaat. Verbetering is ondergebracht in de portefeuille van een concerndirecteur.

LEAN6sigma

Heijmans is sinds halverwege 2010 gestart met de implementatie van het verbeterprogramma gebaseerd op

de LEAN6sigma methodieken. Doel van het programma is het realiseren van een voortdurende verbetering van bedrijfsprocessen en de verbetercultuur in de organisatie. LEAN6sigma gaat uit van kwantitatief inzicht ('meten') en verbeterbewustzijn in de organisatie ('weten'). Basis voor verbeteren is continu leren en verbeteren om doelstellingen te behalen. In 2014 heeft LEAN6Sigma zich meer gericht op de LEAN methodologie om doorlooptijd van projecten verder terug te brengen en daarmee de procesbeheersing te versterken. Verbeteracties staan meer ten dienste van de strategie 'improve the core', en dan vooral tender- en projectmanagement.

Zo zijn de projecten voor tendermanagement in 2014 gericht geweest op het verhogen van de hitrates. Voor projectmanagement is voor verschillende projecten een LEAN aanpak 'LEAN plannen' opgezet, zoals de Beta Campus in Leiden en de St. Jan parkeergarage in 's-Hertogenbosch. Bij deze laatste zal, mede als resultante hiervan, de oplevering enkele maanden eerder plaats vinden dan contractueel overeengekomen. Bij enkele tientallen grotere en kleinere tenderprojecten zijn LEAN technieken gebruikt om doorlooptijd en verspilling te reduceren.

In 2014 zijn in totaal 80 (2013: 89) projecten actief waarvan inmiddels 21 projecten afgerond. In totaal hebben 340 medewerkers een 'yellow belt' en 20 mensen een Lean Green Belt of Black Belt training gevolgd. Vanaf 2010 hebben in totaal 1.500 medewerkers één of meerdere trainingen rondom verbeteren gevolgd.

LEAN6Sigma zal zich in 2015 nog verder richten op het ondersteunen van de strategische 'improve the core' programma's. Naast tender- en projectmanagement, geldt dat ook voor commercie en inkoop. Zo biedt de methode verdere ondersteuning aan de operationele activiteiten.

Normeringen en benchmarks

ISO: ISO 9001 (kwaliteit), en VCA** (veiligheid) zijn in 2014 opnieuw gecertificeerd, en daarmee weer voor 3 jaar behouden. ISO 14001 (milieu) is eveneens behouden en wordt in 2015 opnieuw gecertificeerd.

Prorail CO2 Prestatieladder: Heijmans is sinds 2010 gecertificeerd voor de hoogste trede van de Prorail CO2 prestatieladder en heeft hierdoor bij aanbestedingen een grotere kans op gunning.

Prorail Veiligheidsladder: Heijmans is sinds medio 2013 gecertificeerd voor de Prorail Veiligheidsladder niveau 3, dit geldt voor bedrijfsonderdeel Civiel. Wegen is op niveau

2 gecertificeerd. Het verbeteren van de veiligheidsprestatie heeft ook de komende jaren een hoge prioriteit.

FSC en PEFC (duurzaam hout): FSC en PEFC certificering geeft aan dat de houtvezels die gebruikt zijn voor het product afkomstig zijn uit verantwoord beheerde bossen, met alle aandacht voor economische rendabel bosbeheer waarbij de biodiversiteit behouden blijft voor de mensen die van het bos afhankelijk zijn. In 2014 zijn Woningbouw, Utiliteit, Wegen en Civiel FSC gecertificeerd. In 2014 zijn Woningbouw en Utiliteit tevens gecertificeerd voor PEFC. In 2015 wordt Heijmans Nederland BV FSC en PEFC gecertificeerd.

Transparantiebenchmark: is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen. In 2014, gebaseerd op onderzoek naar verslaggeving in 2013, nam Heijmans een 47ste positie in van de in totaal 244 onderzochte bedrijven.

GRI: de verslagleggingsmethodiek is in overeenstemming met Sustainability Reporting Guidelines G4 (applicatieniveau Core) van Global Reporting Initiative (GRI).

Dashboards verbeteren

Commercie

In 2013 is gestart met het programma commercie. Dit programma richt zich op professionalisering van de commerciële activiteiten zoals accountmanagement, sales en marketing. Hiervoor is in 2014 een chieff commercial officer benoemd, waarmee een centrale coördinatie van commercie is gestart. Het programma gaat uit van verbetering en ontwikkeling van business intelligence, business development, accountmanagement en de corporate vermarkting van de Heijmans producten en diensten.

Tendermanagement

Bij de keuze voor aanbestedingen en selecties heeft het gevoerde 'marge boven volume' beleid centraal gestaan. Het programma tendermanagement voorziet naast inhoudelijke keuzes op marge, ook in het eenduidig ontwikkelen van processen ten behoeve van de gewenste commerciële focus en dezelfde gerichte acquisitie-inspanningen alsmede het benoemen van 'Go/No Go' momenten. Het afgelopen jaar zijn de risicocategorieën van de projecten opnieuw beziend om meer focus op het risicoprofiel te krijgen. Nadat in 2013 de categorieën voor de meest complexe en grotere werken zijn geïmplementeerd is afgelopen jaar de laatste categorie projecten opgepakt. Voor deze categorie volgen tools die breed inzetbaar zijn. Net als vorig jaar wordt gewerkt met een integrale tenderlijst en worden centraal hitrates bijgehouden.

Speerpunten voor 2015 zijn het aanscherpen van het gebruik van Go/No Go momenten en de implementatie van tendermanagement bij de kleinere en regionale projecten.

Projectmanagement

Projectmanagement is een voortdurend aandachtspunt voor de realisatie van de strategie. Het programma projectmanagement is erop gericht tot eenduidige processen en een verdere aanscherping van onze kernactiviteiten te komen. Hierbij is een integraal voorbereidings-, uitvoerings- en planningsproces opgesteld met binnen de diverse fases vaste 'Go' en 'No Go' momenten als beslismomenten. Net als bij de andere programma's worden dezelfde risico categorieën gehanteerd. Voor de hoogste risico categorieën worden eenduidige projectensheets en risicoanalyse geïmplementeerd en gebruik gemaakt van standaard documenten. Daarnaast worden vervolgstappen gemaakt met het verder aanscherpen van contractmanagement en is het functiehuis geüniformeerd. Om het beste bouwbedrijf te worden is ook 'leren door te evalueren' essentieel. Evalueren is veelal een ondergeschoven aspect in processen, maar van belang om faalkosten te reduceren en marge te verhogen. Onderdeel van de geïntroduceerde evaluaties is verbetervoorstellen die hieruit voortkomen aan het begin van het proces te implementeren.

Inkoop

Het inkoop volume binnen Heijmans vertegenwoordigt ongeveer 70% van de jaarlijkse omzet. Door inkoop te centraliseren en zo schaalvoordelen te benutten, eenduidige contracten en criteria voor toeleveranciers te hanteren, ontstaat een behoorlijk verbeterpotentieel. Na introductie van het inkoopprogramma in 2012, is de inkooporganisatie gecentraliseerd en zijn eenduidige productgroepen en overkoepelende productinkopers geïntroduceerd. Vanaf dat moment is ook gewerkt aan centrale inkoop en het terugdringen van het aantal partners, waardoor sturing en kwaliteit verbeterd worden. In 2014 is het programma herijkt, resulterend in een aantal doelstellingen. Zo zal in 2015 verder worden gewerkt aan het introduceren van bedrijfsbrede en gelijke werkwijzen, contracten en inkoopprocessen, de verdere bundeling van het inkoopvolume om zo schaalvoordelen te benutten en het professionaliseren van de inkooporganisatie. Tot slot zal inkoop de samenwerking met de andere programma's initiëren om zo ketensamenwerking met partners en voorkeursleveranciers te realiseren. Andere speerpunten zijn het versterken van veiligheidsbewustzijn in de keten en het uitbouwen van samenwerking met partners en voorkeursleveranciers op het gebied van duurzaamheid en innovaties.

Veiligheid

In 2013 is gestart met het programma GO! ('Géén Ongevallen') dat zich richt op verbetering van de veiligheid en het veiligheidsbesef onder medewerkers. Het veiligheidsprogramma is gestoeld op drie belangrijke pijlers. De eerste pijler is de verandering van houding en gedrag ten aanzien van veiligheid. De tweede een eenduidig en uniform veiligheidsniveau en -beeld binnen Heijmans. De derde pijler is samenwerking aan veiligheid op de bouwplaats.

Doelstellingen en acties

Het programma streeft een drietal doelstellingen na die in 2018 bereikt moeten worden met de acties gericht op veiligheidsverbetering. Ten eerste géén ongevallen, ten tweede het meest veilige bouwbedrijf (IF<1) van Nederland te zijn en tot slot een vergroting van het veiligheidsbewustzijn onder medewerkers zodat zij proactief handelen ten aanzien van veiligheid en wat er voor nodig is om veilige werkomstandigheden te bereiken. Deze doelstellingen moeten leiden tot een cultuurverandering onder medewerkers waarin het belang van veiligheid duidelijk is, onderkend wordt en door iedereen actief uitgedragen wordt.

Om deze omslag te maken is een zestal houding- en gedragsregels ingesteld die betrekking hebben op veiligheid, te weten:

1. Ik neem verantwoordelijkheid voor mijn eigen en andersmans veiligheid
2. Ik neem direct actie bij een onveilige situatie
3. Ik spreek mijn collega's aan op onveilig werken
4. Ik waardeer dat collega's mij aanspreken op onveilig werken
5. Ik meld onveilige situaties zodat collega's daarvan kunnen leren
6. Ik bespreek veiligheidsdilemma's met mijn leidinggevende

Go-coaches dragen deze regels actief uit. Om deze regels onder de aandacht te brengen en de naleving ervan te stimuleren zijn afgelopen jaar verschillende acties ondernomen. Zo is een veiligheidsapp gelanceerd waarop medewerkers onveilige situaties kunnen melden. De scholingsdagen van bouwplaatsmedewerkers stonden in het teken van veiligheid. Leidinggevendenden zijn actief betrokken bij het programma door het geven van presentaties over het belang van veiligheid en bouwplaatsbezoeken door het senior management. Tot slot is het bewustzijn vergroot door de 6 meest voorkomende ongevallen op de werkvloer via een filmpje en posters onder de aandacht te brengen bij bouwplaatspersoneel.

Daarnaast is eenduidigheid van regels en procedures tussen de bedrijfsstromen van belang om tot een verbetering van de veiligheid te komen. Dit geldt uiteindelijk niet alleen binnen de organisatie maar ook in samenwerking met partners.

Binnen Heijmans is in 2014 gestart met het opvangen van veiligheidsschermen in de Heijmans vestigingen waarop de actuele ongevallencijfers te lezen zijn. Ook is veiligheid een vast onderdeel geworden van ontwikkelingsgesprekken en vergaderingen.

Governance Code Veiligheid

Begin januari 2014 heeft Heijmans, tezamen met 14 andere organisaties, de Governance Code Veiligheid 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. Om dit te bereiken hebben de ondertekenaars een kerngroep ingesteld. Verder heeft de kerngroep tot doel het gedachtegoed van de Governance Code in de bouwbranche uit te dragen.

Veiligheidscijfers

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

	2010	2011	2012	2013	2014
Dodelijke ongevallen				1	2
IF	9,7	9,9	8,0	6,0	5,6
# ongevallen				130	120

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

In 2014 zijn 120 ongevallen onder het eigen en inleen personeel van Heijmans geregistreerd (in 2013 – 130 ongevallen). Het aantal ongevallen onder eigen en inleenpersoneel is in absolute en in relatieve zin nadrukkelijk gedaald. In 2014 zijn helaas twee dodelijke ongevallen te betreuren. In beide gevallen heeft Heijmans in samenwerking met de inspectie SZW (voorheen Arbeidsinspectie) de oorzaken van de ongevallen onderzocht. Het onderzoek richt zich op de directe

oorzaken van het ongeval en de achterliggende oorzaken. Alle ernstige ongevallen worden gedeeld met alle medewerkers via een nieuwsbrief.

'Fit for cash'/cash management

Doel van het programma 'Fit for cash' is om tot structurele verbeteringen te komen op het gebied van werkkapitaal. Nadat in 2013 verbeteracties zijn opgesteld, zijn deze in 2014 verder geïmplementeerd in de organisatie met nadruk op de processen behorend bij tendermanagement, contractmanagement, projectvoorbereiding, uitvoering, inkoop en debiteurenbeheer. Gerealiseerde verbeteringen zijn onder andere: de richtlijn om al in het tenderproces en later tijdens de voorbereidingsfase betere afspraken met klanten te maken over facturerings- en betalingsmomenten, de opvolging van projecten waarbij de facturering achterblijft, het sneller oplossen van discussies over betalingen, frequenter factureren en tot slot de verdere bewustwording van het belang van 'cash'. Op alle niveaus binnen Heijmans is Fit for cash een terugkerend onderwerp, via performance reviews, beoordelingsgesprekken en andere vormen van periodiek overleg. In 2015 zal, naast continue inbedding in het operationele proces, verder worden gewerkt aan structurele verbeteringen, opleidingen en aanpak van een aantal speerpunten. Deze speerpunten zijn: verbeteren order-to-cash proces services, intensiever delen van best practices, uitwerking van Fit for Cash in het tenderprogramma en standaard opname in het ontwikkelgesprek van alle medewerkers.

Uniform ERP platform

In 2013 is gestart met de uitrol van een uniform ERP (Enterprise Resource Planning) systeem, dat voorziet in het eenduidig afhandeling van logistieke, administratieve en financiële bedrijfsprocessen in één bedrijfsbreed informatie- en managementsysteem. Doel van deze implementatie is eenduidige processen te realiseren, waardoor meer efficiency en dus verbetering ontstaat. Ook heeft de implementatie als doel informatieoverzicht te creëren. Dit laatste ontstaat door real time informatie vanuit verschillende werkprocessen, in één oogopslag, te kunnen inzien. Met het systeem wordt inkoop geïntegreerd in de administratieve processen, zodat het bestelproces en een verplichtingenadministratie in een systeem opgenomen zijn. Vanuit de systematiek ontstaan minder handmatige handelingen, dat efficiency moet vergroten en fouten moet reduceren. Het systeem wordt de komende jaren gefaseerd uitgerold waarin best practices de implementatie en aanverwante processen ondersteunen. Binnen Wegen is ERP ingevoerd, waarna afgelopen jaar de holding is gevolgd. In 2015 wordt gestart met materieelbeheer, Civiel en Woningbouw. Daarna volgen de overige bedrijfsonderdelen.

Nul restpunten

Teneinde faalkosten en garantiekosten te reduceren streeft Heijmans naar 'nul restpunten' bij de oplevering van projecten. Afgelopen jaar bleek bij oplevering van de Heijmans woningen 72% daadwerkelijk nul opleverpunten te realiseren, in 2013 was dit nog 66%. Afgelopen jaar is tevens inzicht verkregen in de oorzaken van diverse (herstel)werkzaamheden die na oplevering werden uitgevoerd. Dit type nazorgkosten kan, op basis van dit onderzoek, verder worden teruggebracht.

Klantwaardering

Heijmans is al een aantal jaren aangesloten bij Stichting Klantgericht Bouwen met als doel de prestaties van bouwondernemingen transparant te maken en daarmee de kwaliteit van dienstverlening richting kopers te verbeteren. Kopers worden na oplevering van hun woning

geënquêteerd. Onderwerpen die daarbij gemeten worden zijn onder andere de helderheid van de verkoopbrochure en de makelaar, de bouwfase (meer/minderwerk), opleverfase en de communicatie met de koper. Op basis van deze resultaten zijn verbetermaatregelen ingezet. Gerichte verbeteracties van het afgelopen jaar zijn:

- Landelijke uniformering van de meer-, minderwerklijsten en van de showroomprocedures.
- Opzet van structurele oorzaakanalyse van klachten.
- Verhogen van de bereikbaarheid van de klantenservice middels een callcenter.
- Technische omschrijving van een woning begrijpelijker schrijven voor kopers.

In 2015 zal, op basis van het onderzoek, aandacht uitgaan naar betere klantbegeleiding en informatie tijdens de aankoop- en bouwfase.



heijmans

heijmans



Gerrit de Visser, bedrijfsleider

VAN 20 NAAR 0,9 OPLEVERPUNTEN

Toch raar, jaren geleden waren we tevreden met 20 fouten in een huis



Lees het interview op heijmans.nl



VERNIEUWEN

Niet onttrekken, maar toevoegen

Van Gogh-Roosegaarde fietspad, Eindhoven-Nuenen

Vernieuwingsambities

- 1 In 2020 leveren onze producten energie op, in plaats van dat ze energie kosten;
- 2 In 2020 zijn onze gebouwen, kunstwerken en wegen 100% recyclebaar;
- 3 In 2020 dragen onze objecten en oplossingen bij aan een betere ruimtelijke kwaliteit.

Dit bereiken we door onze expertise intern nog beter te ontsluiten, ons ten doel te stellen opgedane kennis via licenties en concepten te verkopen, samenwerkingsverbanden met kennispartners af te sluiten en de tevredenheid van klanten jaarlijks te meten.

Organisatie

Afgelopen jaar is een Chief Technology Officer (CTO) aangetrokken zodat innovatie in de business een extra impuls en meer focus krijgt en uitgewerkt wordt via verschillende samenwerkingen, licenties en patenten. De CTO rapporteert direct aan de raad van bestuur en richt zich op alle sectoren van Heijmans. Vernieuwen is binnen alle werkstromen opgenomen, uitgewerkt in

sectorafhankelijke doelstellingen die in periodieke reviews met de concerndirectie worden besproken.

Samenwerking

Innovatie in de bouw draait niet alleen om productinnovaties. Ook ketenintegratie en samenwerking zijn belangrijk om tot innovatie te komen. Immers, complementaire partners en specialisten kunnen kennis en ervaring verder verruimen. Bovendien leidt samenwerking met anderen tot nieuwe invalshoeken. Heijmans is via verschillende innovaties en samenwerkingen verbonden aan organisaties zoals Shell (Greenway LE), BASF (Elastocoast), DSM (composieten brug A27), Studio Roosegaarde (Smart Highway), ECN (solar Noise Barrier), Ibis Power (IRWES), Dus Architects (3D printen), ANWB (veilige fietspaden), AERSpire (Heijmans ONE), Philips (proefopstelling stadsverlichting Best) en Mopac (Zero Ready).

SPARK

Teneinde samenwerking en innovatie verder te stimuleren is begin 2014 gestart met de innovatiecampus 'SPARK'.

SPARK stimuleert vernieuwing in de bouw via open innovatie. SPARK richt zich op innovaties rondom mobiliteit, energie, gezondheid en materiaaltoepassingen en betreft productontwikkelaars, proeflocaties en gebruikers hierbij. SPARK is een initiatief van Heijmans, de TU/e, Avans Hogeschool, Provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch. Deze partners gaven in februari het startsein voor de innovatiecampus waarna verschillende kennisbijeenkomsten zijn gehouden, waaronder de reguliere netwerkbijeenkomst 'Open Coffee'. Ook heeft Avans zijn minor programma hier gehouden, zijn verschillende partijen, waaronder het Jeroen Bosch Ziekenhuis, lid geworden van SPARK en zijn meerdere start-ups via inzet van SPARK gestart. Ook andere bouwers, waaronder Van Niftrik en Hoedemakers zijn lid geworden van SPARK.

Betrokkenheid en netwerk

Heijmans is actief in nationale en internationale netwerken om daarmee kennis over duurzaamheid en innovatie uit te wisselen en invloed uit te oefenen op de ontwikkeling hiervan. Naast het lidmaatschap van reguliere brancheverenigingen zoals Bouwend Nederland en NEPROM zijn dit onder meer De Groene Zaak, Dutch Green Building Council, FSC en het kennisplatform Duurzaam Gebouwd. Daarnaast neemt Heijmans deel aan innovatieprojecten van de rijksoverheid (waar onder TKI, KIEM, AEROII, Smart Energy Collective), neemt ze deel aan proefprojecten van de Energiesprong en is ze betrokken bij verschillende Green Deals zoals die voor de verduurzaming van de betonketen en het transparant rapporteren over natuurlijk kapitaal.

Trends en impact

Singularity is een verzamelterm voor allerlei technologische veranderingen, zoals biotechnologie, nanotechnologie, artificial intelligence, robotica, nieuwe energiesoorten, ruimtevaart en 3d-printers. De combinatie van technologieën is vernieuwend en leidt tot een radicale verandering van gedrag. Dit leidt ook weer tot nieuwe uitdagingen. Zoals: hoe combineer je deze techniek in fraai design? Hoe zorgen we ervoor dat techniek ook mooi en hanteerbaar blijft? Het is juist de uitdaging voor een organisatie om de combinatie van technologische ontwikkelingen zodanig toe te passen, dat een aantrekkelijk design en gebruikersgemak ontstaan.

Nominaties en awards 2014

European Union Prize for Contemporary Architecture	longlist	Tivoli en NMM
Nederlandse duurzaam bouwen award	nominee	duurzaamste bouwbedrijf
green deal award	runner up award	Verduurzamen Betonketen en Bedrijven & Biodiversiteit
TedXBinnenhof	finalist	hydra Thernpipe
waterinnovatieprijs	winnaar	composiet sluisdeuren Wilhelminakanaal Tilburg
Jong logistiek talent	winnaar	
Innovatie Boostcamp	winnaar	Heijmans ONE
houtinnovatieprijs	nominee	Heijmans ONE
infratech innovatieprijs	nominee	composiet sluisdeuren Wilhelminakanaal Tilburg
Nudge Leadership Challenge	deelnemer	
de Vernufteling 2014!	nominee	Smart Highway

Smart materials

Solar Noise Barrier

Het Nederlandse (spoor)wegennet biedt een enorm potentieel voor zonne-geluidsschermen. Circa 5 miljoen vierkante meter aan geluidsscherm is beschikbaar, op nagenoeg onbeschaduwde locaties en dicht in de buurt van het elektriciteitsnet. Om dit oppervlak te kunnen benutten voor opwekking van zonne-energie is innovatieve technologie nodig die de belangen van weggebruikers, omwonenden, landschapsarchitecten, wegenbouwers en wegbeheerders verenigt én een sluitende business case oplevert. Afgelopen jaar sloot Heijmans een overeenkomst met partners voor een proef in 's-Hertogenbosch om de haalbaarheid van dit concept in 2015 te gaan testen.

Duurzaam asfalt Veghel

Afgelopen jaar is in Veghel het duurzame Greenway LE asfalt aangebracht. Dit asfalt wordt onder een lagere temperatuur (circa 105 °C) geproduceerd dan traditioneel asfalt (circa 165 °C). Daarnaast kan er in dit asfaltmengsel ook tot 60% oud asfalt hergebruikt worden. Door een uniek en gepatenteerd productieproces combineert

Greenway LE de milieuvoordelen van een lage productietemperatuur met een maximale recycling van asfaltgranulaat zonder kwaliteitsverlies. Dit resulteert in besparing op fossiele brandstof en een hoogwaardig hergebruik van kostbare bouwstoffen. Tijdens de productie in de asfaltcentrale leidt Greenway LE tot een verlaging van 22% aan energieverbruik en uitstoot van broeikasgassen.

Smart energy

Treco smart metering

Tezamen met onder meer Maastricht University en Stichting Smarthomes werkt Heijmans aan een Europees onderzoeksproject op gebied van vernieuwende technologieën die een beter binnenklimaat en lagere energielasten in woningen moeten opleveren: TRECO (Towards Real Energy performance and COntrol by predicting, monitoring, comparing and controlling). Het initiatief is opgezet mede om het werkelijke energiegebruik nauwkeuriger te kunnen voorspellen dan conform de nu gebruikelijke bepalingmethoden.

AERSpire

In de woonconcepten Brighthouse en ONE past Heijmans de technologie van AERSpire toe. AERSpire is een zonnepaneel geïntegreerd in een dak. Hiermee ontstaat een esthetischere woning, doordat de panelen niet meer los worden aangebracht, maar onderdeel uitmaken van de constructie.

Smart mobility

Van Gogh Roosegaarde fietspad Eindhoven-Nuenen

In het najaar opende het Van Gogh-Roosegaarde fietspad tussen Eindhoven en Nuenen. Dit fietspad bestaat uit duizenden fonkelende steentjes die overdag licht opladen en in het donker afgeven. De steentjes worden, om ze van een continue en kwalitatief lichtniveau te voorzien, aangelicht door LED verlichting. Deze technologie ontwikkelde Heijmans tezamen met Studio Roosegaarde, doel is fietsers van meer beleving te voorzien tijdens hun reis en voor toerisme en recreatie rond Eindhoven een nieuwe publiekstrekker te bieden die bezoekers langer laat verblijven in de regio.

Smart space

Hockeyveldaanleg in Kyocera Stadion

Speciaal voor het WK Hockey verving Heijmans begin dit jaar het kunstgras voetbalveld in het Kyocera Stadion van voetbalclub ADO Den Haag door een hockeyveld. Hiermee kon in Den Haag in dit nieuwe stadion een WK Hockey worden gehouden, zonder dat een nieuwe accommodatie nodig was. Heijmans heeft hier de eigen vinding 'drainbeton' toegepast. Dit materiaal vormt een ondergrond voor kunstgras-hockeyvelden. Het is licht, voert water af door de open structuur en is goedkoper dan een traditionele ondergrond van ZOAB.

Heijmans ONE

Heijmans ONE biedt een oplossing voor twee stedelijke problemen: het tekort aan betaalbare en zelfstandige woonruimte voor starters en de –door de financiële crisis- ontstane lege locaties in steden. De ONE is een mooi en compleet huis dat tijdelijk wordt geplaatst in leegstaande gebieden in de stad. Het voorziet in alle benodigde faciliteiten, zoals een keuken, een badkamer, een ruime woonkamer met vide, een aparte slaapkamer én een eigen voordeur met een buitenterras. De ONE is, mede door de gestandaardiseerde productie, gunstig geprijsd voor deze doelgroep. In december werd het eerste ONE huis geopend op het Amsterdamse Zeeburgereiland. Via een facebookactie is hier een proefbewoner voor gevonden die het huis op alle gemakken beoordeelt, daarna volgt een landelijke uitrol ervan.

Hydrofit™

Drinkwaterkousrelining is een systeem waarmee via een schacht een flexibele kous in een bestaande drinkwaterleiding wordt uitgerold. De kous is geïmpregneerd met kunsthars, die uithardt als het water in de kous opgewarmd wordt. Hierdoor ontstaat een nieuwe drinkwaterleiding die de functie van de oude buis overneemt, zonder dat die hoeft te worden opgegraven. Dit unieke systeem draagt de naam Hydrofit™ en is ontwikkeld in een samenwerkingsverband met DSM, Insituform en Waverail, samen met de Limburgse drinkwaterproducent WML als ontwikkelingspartner. Hydrofit won afgelopen najaar de Infratech Award.



CORPORATE GOVERNANCE

Verantwoording en transparantie

Plein van Leiden

Visie

Corporate Governance gaat, in algemene zin, over een vijftal elementaire zaken. Ten eerste over de strategie en de realisatie van bedrijfsdoelstellingen, 'strategieimplementie' in de materiële issuelijst. Ten tweede over effectief bestuur: over de verhoudingen tussen bestuurders, toezichthouders en andere betrokkenen, zoals de aandeelhouders en ondernemingsraad, maar ook klanten en leveranciers. Het derde element is bedrijfscultuur, waarbij het gaat om het integer handelen in de organisatie. Het vierde element is de monitoring en evaluatie, waarbij de invulling en sturing van belang is. Tot slot gaat het bij het element van verantwoording en transparantie om de interne en externe communicatie.

Voor de strategie verbeteren en vernieuwen 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, 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 'Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag' 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'.

Bedrijfscultuur

Binnen Heijmans geldt een gedragscode, 'de kr8 van Heijmans'. In deze gedragscode zijn de acht integriteitswaarden verwoord waarvan Heijmans verwacht dat deze

door haar medewerkers worden gerespecteerd in hun werkzaamheden voor Heijmans. In Nederland opereren vrijwel alle activiteiten inmiddels onder het merk 'Heijmans'. Hierdoor wordt richting gegeven aan meer samenwerking en integraliteit binnen de onderneming, als één van de belangrijke kernwaarden van Heijmans.

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 samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken partijen.

Governance structuur

De hoofdlijn van de governance structuur van Heijmans wordt bepaald door het certificeren van aandelen 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.

Naleving van en afwijkingen op de code

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 bepaling II.2.4, ingeval opties worden toegekend worden deze in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend. Het aantal toe te kennen opties wordt afhankelijk gesteld van de realisatie van vooraf aangegeven en uitdagende doelen: aan een voormalige voorzitter van de raad van bestuur is in 2008 een optiepakket toegekend waarvan de toekenning niet afhankelijk is van de realisatie van vooraf aangegeven doelen maar gerelateerd is aan het leidinggeven aan een turnaround proces gedurende een periode van twee jaar. In verband met de benoemingstermijn van twee jaar zijn de optierechten uitoefenbaar gesteld bij beëindiging van deze termijn. Deze opties expireren in 2015.

Corporate Governance Verklaring

De verklaring inzake corporate governance zoals bedoeld in artikel 2a juncto artikel 3 tot en met artikel 3b van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud

jaarverslag' en inclusief de vereiste informatie in het kader van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn, is te vinden op de website van Heijmans onder de rubriek 'Corporate governance: Codes, statuten en reglementen'. Genoemde verklaring dient als hier ingelast en herhaald beschouwd te worden.

Bijzondere aspecten

Dividendbeleid

De houders van (certificaten van) gewone aandelen 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 tot uitgifte van preferente beschermingsaandelen. Het doel van de uitgifte van preferente beschermingsaandelen is om gelegenheid en tijd te hebben om zich te vergewissen van de strategische fit met een overnemende partij, dan wel van de intenties van een partij die via een geleidelijke aankoop van (certificaten van) aandelen op de beurs zeggenschap in de onderneming wil uitoefenen. Voor meer gegevens hierover wordt verwezen naar het verslag van Stichting Preferente Aandelen Heijmans op pagina 214 van dit jaarverslag.

Bevoegdheden aandeelhoudersvergadering en de rechten van de aandeelhouders

Volgens principe IV.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 tweeëntwintig 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, die overeenkomstig de steminstructie zal stemmen.

Aan de goedkeuring van de aandeelhoudersvergadering zijn volgens de statuten van Heijmans onderworpen de besluiten van de raad van bestuur 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 2014 volgens het 'register substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) een belang van meer dan 3% in Heijmans hadden, staan vermeld op pagina 19 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 werknemersaandelenoptieplan. 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 verkrijging (inkoop) en uitgifte van aandelen

De raad van bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2014 conform de statuten aangewezen als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, om voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 16 april 2014:

- over te gaan tot uitgifte van en/of tot het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De bevoegdheid om gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B uit te geven, is beperkt tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van

uitgifte, vermeerderd met 10% indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of overname en/of in het kader van de financiering van een inkoop van financieringspreferente aandelen B. De bevoegdheid om te besluiten tot uitgifte van preferente aandelen omvat alle preferente aandelen in het maatschappelijk kapitaal zoals dit thans (= datum vergadering van 16 april 2014) of te eniger tijd zal luiden, onverminderd het bepaalde in artikel 6 van de statuten; en

- het voorkeursrecht op gewone en preferente financieringsaandelen B 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 16 april 2014 voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 16 april 2014, gemachtigd als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, te besluiten gewone en financieringspreferente aandelen B in haar eigen kapitaal door de vennootschap te doen verkrijgen door aankoop ter beurse of anderszins. Hierbij geldt dat:

- de machtiging voor wat betreft de verkrijging van gewone aandelen is beperkt tot 10% van het in de vorm van gewone aandelen geplaatste aandelenkapitaal en dat de gewone 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. Onder gewone aandelen zijn certificaten van gewone aandelen begrepen.

- de machtiging voor wat betreft de verkrijging van financieringspreferente aandelen B is beperkt tot 40% van het in de vorm van financieringspreferente aandelen B geplaatste aandelenkapitaal en dat de financieringspreferente aandelen B door de vennootschap kunnen worden verkregen tegen een prijs tussen nominaal en 110% van de uitgifteprijs voor de financieringspreferente aandelen B. In het geval financieringspreferente aandelen B met gebruikmaking van deze machtiging worden ingekocht, zullen deze na inkoop worden ingetrokken conform de daarvoor geldende regels.

Gevolgen openbaar bod voor belangrijke overeenkomsten

In de overeenkomst met het bankenconsortium is ten aanzien van de faciliteit van € 250 miljoen 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

Er zijn geen overeenkomsten met bestuurders of werknemers die voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod.

Cultuur en structuur

Funderingswerkzaamheden, Berne (D)

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 management en directie, het bespreken van grote en complexe werken in de wekelijkse bestuursvergadering en de review meetings met directie en concerndirectie. Naast deze cultuur heeft Heijmans een structuur opgezet waarbinnen melding, onderzoek en actie kan worden ondernomen op gedrags- en integriteitkwesties.

Compliance officer

Heijmans heeft een compliance officer aangesteld als centraal aanspreekpunt en meldpunt van integriteitskwesties. 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 Commissie Integriteit bespreekt 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 commissie wordt voorgezeten door de CEO. Voorts hebben daarin zitting de compliance officer, de directeur Communicatie, de voorzitter van de COR en een afgevaardigde uit de bedrijfsstroom. Als externe deskundige en tevens lid van de commissie treedt op Prof. Dr. E.J.J.M. Kimman. Afgelopen jaar heeft de Commissie Integriteit zich onder meer bezig gehouden met de werking van de gedragscode 'de kr8 van Heijmans', heeft de commissie de geanonimiseerde meldingen aan vertrouwenspersonen en de samenstelling van de Commissie Integriteit besproken. De Commissie is van mening dat de 'kernbezetting' van de Commissie in ieder geval bestaat uit de voorzitter van de raad van bestuur, de directeur Inkoop, de Compliance officer, de voorzitter van de Centrale Ondernemingsraad en een externe deskundige, deze bezetting wordt vanaf 2015 geëffectueerd.

Ook is bekeken hoe de melding structuur binnen Heijmans verbeterd kan worden. Daaruit is onder meer naar voren gekomen dat de mogelijkheid om anoniem te kunnen melden tot verbetering kan leiden. Eind 2014 is, na verkregen instemming daartoe van de Centrale Ondernemingsraad, besloten anoniem melden vanaf 2015 in te voeren en mogelijk te maken.

Dilemma's en gedrag

Heijmans is er van overtuigd dat gedrag grote impact heeft op de kwaliteit en het resultaat van de onderneming. Denk maar aan de impact van gedrag op het vlak van veiligheid. In de bouwbranche een verschil van dag en nacht. In 2014 is onverminderd aandacht gegeven aan het in 2013 gestarte programma 'GO! (Géén Ongevallen)' om het belang van veiligheid in de hele onderneming onder de aandacht te brengen en tot gedragsverandering te komen.

Een aantal veel voorkomende dilemma's betreft het volgende:

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, wordt 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 en het gebruik van bedrijfsmiddelen voor privégebruik.

Aanvaardbaar versus onaanvaardbaar gedrag

De grens tussen aanvaardbaar en onaanvaardbaar gedrag is soms moeilijk te maken, 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, dan nog geldt in sommige gevallen dat er onuitgesproken en afwijkende regels gemeengoed zijn. Dat kan gelden voor declaratiegedrag, beloningen of het omgaan met bedrijfsmiddelen. Het is voor nieuwe medewerkers moeilijk om in een dergelijke omgeving tegen de keer 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 2014 is er een viertal integriteitskwesties gemeld bij de compliance officer en/of de vertrouwenspersonen. Dit heeft in drie gevallen geleid tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst en in één geval tot een schriftelijke waarschuwing. Per geval is eerst gekeken naar de ernst van de zaak en vervolgens in alle gevallen feitenonderzoek gedaan. Alle meldingen zijn achteraf met betrokkenen vanuit het management en de raad van bestuur geëvalueerd. De meldingen betreffen inbreuk op de persoonlijke levenssfeer van collega's, ontvreemding van bedrijfsmiddelen en onjuist declaratiegedrag.

Integriteit en gedrag

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, conerndirecteuren, directeuren van werkmaatschappijen, projectdirecteuren, directeuren stafdiensten, vastgoedontwikkelaars, ontwikkelingsmanagers, 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, alsmede zelfstandigen waarmee Heijmans werkt.

Integriteit is een vast onderwerp bij sollicitatiegesprekken en introductieprogramma's. Het item is als vaste competentie in het ontwikkelingsgesprekformulier opgenomen.

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.

Inkoop: partners en leveranciers zijn verplicht een 'Verklaring duurzaamheid' te ondertekenen. In deze verklaring staan spelregels opgenomen ten aanzien van verbeteringen van sociale aspecten, arbeidsomstandigheden en veiligheid, gezondheid en milieu.

Naleving

Ter implementatie en naleving van de gedragscode is voor de business units 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.

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 tot stand komen van die offerte geen sprake is geweest van concurrentiebeperkend gedrag.

Meldprocedure integriteit en misstanden

Voor situaties waarin het vinden van een oplossing binnen de dagelijkse werksituatie lastig of onmogelijk is, heeft Heijmans al eerder een 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 meldprocedure biedt medewerkers de mogelijkheid om een misstand mondeling of schriftelijk te melden aan het centraal meldpunt (de compliance officer) of

vertrouwenspersoon, zonder dat de medewerkers daarmee hun arbeidsrechtelijke positie in gevaar brengen.

Reglement Voorwetenschap Heijmans N.V.

Dit reglement is ter naleving op de Wet op het financieel toezicht (Wft) ingevoerd en 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 deze te voorkomen en jaarlijks te rapporteren aan IL&T. Binnen Heijmans raken vooral de activiteiten van Infra aan de domeinen van IL&T.



Harwil de Jonge, directeur Heijmans Vastgoed

SLOOP GROOT ZIEKEN GASTHUIS, 'S-HERTOGENBOSCH

De sloop van het GZG is de start van een nieuwe Bossche binnenstad

➤ Lees het interview op heijmans.nl/verhalen



RISICOBEBEERSING

Identificeren en beheersen

Heijmans ONE, Amsterdam

Ondernemen in de bouw- en vastgoedsector gaat gepaard met risico's. In principe is er zonder het nemen van risico's geen concurrentievoordeel en daarmee rendement te behalen. De actuele operationele marges in de branche en bij Heijmans zijn laag, en bevinden zich onder de niveaus die strategisch worden nagestreefd en die noodzakelijk zijn om economisch rendabel te opereren. Dit onderstreept de relevantie van risicobeheersing. Een essentiële taak voor het management is derhalve om te komen tot een weloverwogen keuze met betrekking tot risico's die de onderneming wil lopen en hoe deze risico's kunnen worden beheerst.

De markten waarin Heijmans opereert hebben de afgelopen jaren een forse krimp laten zien. De concurrentie is groot en de druk op marges is toegenomen. Daarnaast zijn nieuwe contractvormen –zoals DBFMO- geïntroduceerd waarmee meer verantwoordelijkheden in het risicodomein van aannemers zoals Heijmans zijn gekomen. Deze ontwikkeling biedt tegelijkertijd ook strategische kansen voor het leveren van toegevoegde waarde.

Heijmans wil dit realiseren door -op basis van haar kennis, kunde en innovatiekracht- leidend te zijn in het bieden van integrale duurzame en maatschappelijk relevante oplossingen aan klanten en gebruikers. Voor Heijmans is het leveren van toegevoegde waarde de enige manier om een duurzame positie in de markt in te nemen.

Daarnaast is het, gezien deze ontwikkelingen, noodzakelijk dat Heijmans blijvend aandacht heeft voor het voortdurend verbeteren van haar kernactiviteiten en processen met betrekking tot tender- en projectmanagement, het verder terugdringen van faalkosten, het versterken van de commerciële slagkracht, het benutten van haar inkoopkracht en het sturen op efficiency. Deze strategie moet leiden tot gezonde marges en voldoende ruimte om te kunnen blijven investeren in kennis, kunde en innovatie.

Cruciaal voor het ontwikkelen van de onderneming is onder meer een adequaat risicomanagement. 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.

Doel is om effectief, anticiperend en mitigerend om te gaan met onzekerheden en bedreigingen maar ook kansen te benutten. De beschreven marktontwikkelingen impliceren ook dat het niveau en de scope van risicomangement overeenkomstig moet worden ontwikkeld.

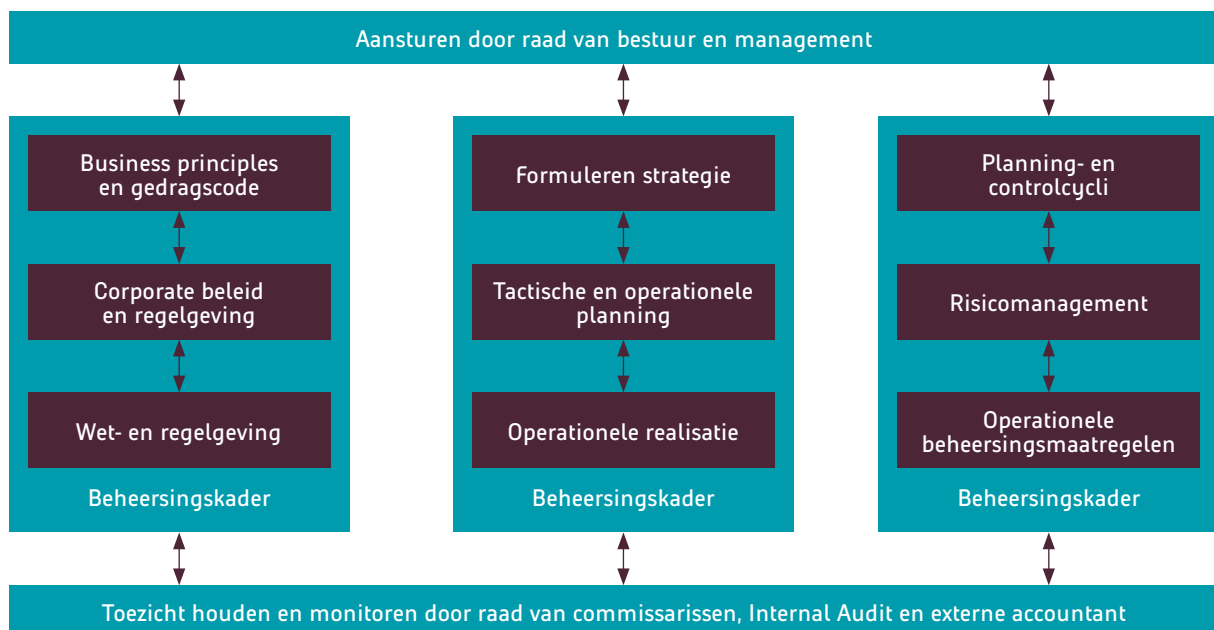
Heijmans hanteert een besturingsmodel dat wordt gekenmerkt door centraal georganiseerde werkmaatschappijen met korte lijnen naar de raad van bestuur. De meeste ondersteunende functies zijn centraal georganiseerd en vallen rechtstreeks onder de concernleiding. Dit geldt onder meer voor IT, HR, Inkoop, Materieelbeheer en Huisvesting. Om risico's adequaat te kunnen beheersen is het van belang dat het risicobewustzijn breed in de organisatie is verankerd. Heijmans stuurt hierop door het creëren van een open en transparante bedrijfscultuur. Het bewaken en verder verbeteren van deze bedrijfscultuur vergt voortdurende aandacht van het management.

Gedurende het verslagjaar heeft risicomangement hoog op de agenda van het management gestaan. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste activiteiten en resultaten over 2014 met betrekking tot risicomangement toegelicht en wordt ingegaan op de belangrijkste prioriteiten voor 2015. In deze risicoparagraaf zijn tevens de belangrijkste aandachtspunten vanuit de managementletter van de accountant verwerkt.

Hieronder zijn schematisch de verschillende elementen en hun samenhang weergegeven van het interne risicobeheersing- en controlesysteem van Heijmans.

Belangrijke aspecten binnen het beheersingskader zijn:

- directiereglementen en instructies voor het management van de werkmaatschappijen/businessunits. Deze reglementen en instructies geven de bevoegdheden en het kader aan waarin geopereerd wordt en hebben onder meer betrekking op het aannemen van projecten, het aangaan van investeringsverplichtingen en de rapportage- en verantwoordingsverplichtingen;
- gedragscode: onder de naam "de kr8 van Heijmans, een kwestie van karakter" is het gewenste gedrag van de Heijmans medewerkers in een gedragscode vastgelegd. Belangrijke thema's in de gedragscode zijn: veiligheid, integriteit en mededinging; en
- een accounting manual waarin wordt voorgeschreven op welke wijze de interne en externe financiële verslaglegging moet worden ingericht en welke procedures daarvoor moeten worden doorlopen.
- bedrijfsprocesssystemen waarin een opzet voor de primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten is begrepen inclusief risicomangementsystemen met behulp waarvan de project gerelateerde risico's in kaart worden gebracht en beheerst. Hierbij wordt uniformiteit van processen door het hele concern nagestreefd;



Heijmans kent onder meer de volgende stuurmechanismen:

- een planning- en control cyclus, waarbij periodiek door het operationele management gerapporteerd wordt over onder meer de ontwikkeling van de relevante markten, de financiële gang van zaken in relatie tot het budget, de financiële en operationele voortgang van projecten en veiligheid;
- periodieke projectreviews, ook vaak 'onder handen-werk-besprekingen' genoemd, waarin de ontwikkeling van projecten op basis van vaste formats wordt besproken en geëvalueerd; periodieke review meetings tussen het verantwoordelijk operationeel management en de concernleiding;
- het volgen van de liquiditeitsontwikkeling van concernonderdelen en specifieke projecten met verschillende instrumenten op meerdere frequenties; en,
- bedrijfsbrede proces-audits enerzijds gericht op het nagaan of beheersmaatregelen in het kader van project specifieke risico's adequaat worden nageleefd en anderzijds gericht op het beheersen van andere organisatie brede risico's. Centrale organisatie en coördinatie met terugkoppeling en follow up op zowel bedrijfsstroomniveau als centraal niveau.

Zie paragraaf risicogebieden (operationele risico's) voor een beschrijving van een aantal overige van kracht zijnde beheersmaatregelen.

Risicomanagement 2014

In het jaarverslag 2013 is een aantal aandachtspunten met betrekking tot risicomanagement voor de komende jaren geformuleerd. Naar aanleiding hiervan zijn in 2014 de volgende maatregelen genomen, dan wel de volgende acties ondernomen.

Er is sprake van een toename van complexe en vaak integrale projecten, waarbij de markt (aannemers) in toenemende mate verantwoordelijkheden naar zich toe ziet komen. Het gaat dan om meer verantwoordelijkheden ten aanzien van bijvoorbeeld ontwerp, verkrijgen van vergunningen, omgevingsmanagement en verificatie van de beoogde opleverkwaliteit. Deze thematiek ten aanzien van beheersing van grote projecten betreft hoofdzakelijk Infra en Utiliteit. Via verschillende maatregelen is het risicomanagement hierop aangepast en veelal geïntensiveerd. De besturing van grote projecten is een onderwerp waar door de raad van bestuur veel aandacht aan wordt besteed. Projecten in de hogere risicoklassen worden dan ook structureel aan de concernleiding voorgelegd, veelal in interactieve reviews. Ondanks dat hiermee al vooruitgang is geboekt, zijn en worden nieuwe/aanvullende

verbeteringen in het tender- en voorbereidingsproces van projecten doorgevoerd, zoals:

- Anders inprijzen en besturen van ontwerp(management)kosten;
- Meer onafhankelijke challenging/spiegeling van het ontwerp in tenderfase;
- Aanpassingen besturing ontwerp- en voorbereidingsproces;
- Aanscherping van het contractmanagement inclusief het bevorderen van tijdige escalatie van eventuele knelpunten richting opdrachtgevers;
- Review van projecten in start-up fase met raad van bestuur/Concerndirectie;
- Extra aandacht voor overdracht vanuit tender- naar voorbereiding/uitvoeringsfase;
- Verminderen van het aantal matrix georganiseerde elementen in de projectbesturing.
- Go/No Go momenten scherp besturen en documenteren.

Een aantal van deze maatregelen is reeds doorgevoerd in de in 2014 opgestarte grote projecten. Verbeteringen zijn zichtbaar bij Utiliteit en reeds beperkt zichtbaar bij Infra. De ingezette maatregelen moeten in de komende jaren bijdragen aan een verdere verbetering van (project) resultaten.

In 2014 is wederom veel aandacht geweest voor het verbeteren van het werkkapitaal- en cashmanagement via het "Fit for Cash" programma. Binnen de organisatie is in dat kader zeer brede aandacht voor aspecten als adequate en tijdige facturering (bijvoorbeeld bij services), scherp debiteurenbeheer en betalingscondities in contracten.

In het voorjaar 2014 is een nieuwe risk- en auditmanager voor de groep benoemd waarmee gestreefd wordt het interne auditprogramma naar een hoger niveau te brengen. De werkzaamheden in 2014 hebben zich nog met name gericht op het uitlijnen van risicomanagement-audits op basis van het improve the core programma en het opzetten van een uniforme rapportage. Hoewel de verleiding groot is de scope breed te maken ligt het accent voor de korte termijn op het initiëren en realiseren van voldoende operationeel gerichte audits inclusief terugkoppeling naar het relevante management.

Gedurende 2014 zijn we verder gegaan met het besturen vanuit het aangepaste tendermanagement-proces waarvan de essenties zijn: het indelen van tenders in uniforme risicoklassen, het uniform documenteren en keuzes in het besluitvormingsproces (Go/No Go momenten), het betrekken van een contractmanager bij de beoordeling van een contract en het identificeren van

risico's alsmede het werken met een centrale tenderlijst waarmee het inzicht op de lopende tenders aanzienlijk is verbeterd. Na de implementatie van een verbeterd en uniform tendermanagement proces in 2013 is in 2014 aangevangen met de implementatie van een uniform projectmanagement proces. Tevens zijn de onderliggende bedrijfsprocesssystemen hierop uitgelijnd. De komende jaren zullen we prioriteit blijven geven aan het verbeteren van projectmanagement in de hele organisatie waarbij een van de essenties is het expliciet sturen op Go/No Go momenten tussen de verschillende fases binnen een project.

Begin 2014 heeft de uitrol van een nieuw ERP systeem bij Wegen plaatsgevonden. Dit heeft zonder noemenswaardige bedrijfsverstoringen plaats kunnen vinden. Op basis van deze positieve ervaringen zullen de komende jaren ook de overige bedrijfsstromen, in elk geval in Nederland, overgaan naar het nieuwe systeem. Het nieuwe platform moet ervoor zorgen dat ondersteunende processen worden gemoderniseerd, de grip op en de efficiency van de processen verder wordt vergroot, administraties verder worden gecentraliseerd en de operationele ondersteuning wordt verbeterd. Bij de implementatie van het systeem wordt aandacht besteed aan een aantal specifieke aspecten in het kader van risicobeheersing, zoals het vastleggen van verplichtingen, het autorisatiebeheer en het stelselmatig toepassen van geautomatiseerde controles.

In 2014 zijn de bedrijf brede risicomanagement audits gecontinueerd met specifieke aandacht voor de beheersing van projectrisico's tijdens de verwerving- en voorbereidingsfase. Daarnaast is inmiddels een vast onderdeel van deze audits de aandacht voor de naleving van de wet arbeid vreemdelingen en de risico's met betrekking tot keten- en inlenersaansprakelijkheid ondanks het feit dat de wetgeving ten aanzien van identificatie van arbeiders uit de 'EER' landen is versoepeld.

Met het "GO" programma (Geen Ongevallen) heeft Heijmans het afgelopen jaar op een structurele wijze veel aandacht besteed aan houding en gedrag rondom veiligheid. Ondanks dat wij een aantal ernstige incidenten hebben gehad inclusief een tweetal dodelijke ongevallen laten de cijfers onderliggende verbeteringen zien. Veiligheid blijft een belangrijk thema voor 2015.

In het afgelopen jaar is er veel aandacht geweest voor de rol van projectadministrateurs en projectcontrollers door het geven van cursussen en het bevorderen van jobrotation. Wij willen de financial verder bekwamen om met name een sterkere positie in te kunnen nemen aan

de voorkant van het proces (projectverwerving en projectvoorbereiding).

Additioneel zijn in 2014 de volgende acties en maatregelen doorgevoerd:

In het afgelopen jaar is het betalingssysteem in Nederland overgezet naar Power to Pay. Hiermee is de beveiliging op het betalingsverkeer toegenomen en het aantal handmatige betalingen aanzienlijk teruggebracht.

Begin 2015 is met de belastingdienst een convenant gesloten waarmee horizontaal toezicht voor Heijmans een feit is geworden. Voorafgaand aan de instemming van de belastingdienst zijn diverse audits gehouden die met goed gevolg zijn afgelegd.

In 2014 is onverminderd gewerkt aan goed inzicht en beheersing van de vastgoed- en grondposities. In dat kader wordt periodiek een analyse gemaakt van het ontwikkelpotentieel en/of de waardeontwikkeling van de strategische grondposities en de gronden die zijn ingebracht in grondexploitaties, inclusief de bijbehorende financiering. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan het inzicht in, en de terugverdien capaciteit van, gemaakte plankosten die deel uitmaken van de gerapporteerde waarde van vastgoedposities. Het netto geïnvesteerd vermogen van vastgoed is in 2014, ondanks nakoming van enkele investeringsverplichtingen, voor het eerst gedaald mede doordat Vastgoed erin is geslaagd posities te desinvesteren, dan wel om te zetten naar opstalontwikkeling.

Zowel vanuit beheersing van financiële middelen als vanuit strategie blijft de raad van bestuur streven naar een verlaging van het geïnvesteerd vermogen in vastgoed.

In het verslagjaar zijn meerdere specifieke initiatieven ontplooid om de financiële positie van de onderneming te versterken:

- De gecommiteerde bankfaciliteit is in overleg met de bankengroep verlengd voor een bedrag van € 212 miljoen tot 31 maart 2017. Hiermee bedraagt de omvang van deze faciliteit € 250 miljoen tot 31 maart 2015, € 230 miljoen tot 31 maart 2016 en € 212 miljoen tot 31 maart 2017.
- Aan de samenwerking met 3i Investments plc. voor de financiering van DBFMO (design, build, finance, maintain, operate) projecten is verder invulling gegeven. De samenwerking is gericht op het delen van risicodragend vermogen en kennis die benodigd is bij DBFMO projecten, al vanaf de tenderfase. Inmiddels is de joint venture Heijmans Capital B.V. (80% 3i Investments plc., 20% Heijmans) betrokken bij de

financiering van de projecten NMM Soesterberg, A12 Veenendaal-Ede-Grijsoord, IXAS A9 en RIVM Utrecht.

- Enkele desinvesteringen hebben eveneens bijgedragen aan het verbeteren van het vermogensbeslag. Ten slotte zijn begin 2015 aanvullende afspraken met de bankgroep gemaakt over de invulling/definitie/inhoud van financiële convenanten voor de convenantentest per medio 2015. Overeengekomen is financiële resultaten vanuit het project Energiefabriek Tilburg niet mee te nemen in de bepaling van convenanten. Mede gezien deze nieuwe afspraken gaat de onderneming ervan uit het aankomende jaar binnen de financiële convenanten te kunnen opereren.

De aansturing van de niet-Nederlandse bedrijfsonderdelen is verder geïntensiveerd en versterkt. Deze bedrijfsonderdelen zijn ook in het afgelopen jaar intensief betrokken geweest bij het "Fit for Cash" programma. Daarnaast wordt samengewerkt tussen de Nederlandse, Duitse en Belgische bedrijfsonderdelen en anderzijds de buitenlandse onderdelen onderling.

In het algemeen kan over 2014 worden geconcludeerd dat de voorgenomen maatregelen daadwerkelijk zijn doorgevoerd. Hoewel dit nog niet zichtbaar is in de financiële resultaten zijn wij ervan overtuigd dat deze in de tijd ook bijdragen aan de resultaten van de onderneming, hetgeen ook noodzakelijk is. De resultaatontwikkeling bij met name Infra Nederland en specifiek op de grotere projecten houdt het thema risicomanagement hoog op de agenda. Hoewel vrijwel alle opgetreden risico's inzichtelijk waren (in de vorm van bedreigingen) hebben deze zich sterker gemanifesteerd dan ingeschat. Dit geldt ook voor de wijze waarop de activiteit Kabels en Leidingen zich in 2013-2014 ontwikkeld heeft. Maatregelen zijn genomen of worden in 2015 geïmplementeerd. Positief is dat het margeprofiel van recent aangenomen projecten een gunstiger beeld laat zien. De thematiek ten aanzien van beheersing van grote projecten is bij Utiliteit vergelijkbaar hoewel de bandbreedtes kleiner zijn. De reorganisaties die in de afgelopen jaren bij Wonen zijn doorgevoerd hebben hun vruchten afgeworpen waardoor een periode van relatief lage productie overbrugd kon worden. Vanaf de tweede helft van 2014 neemt de productie toe. Ook de orderportefeuille is goed waarmee er een meer gezonde verhouding tussen volume en rendement kan ontstaan. Belangrijk aandachtspunt is het vasthouden van de gemaakte kwaliteitsslag en verbetering van rendement op het moment dat het volume weer gaat toenemen. Het geïnvesteerd vermogen in vastgoed is, na een aantal lastige jaren, nu voor het eerst afgenomen door zowel het verkopen van posities als het omzetten van grondposities

naar opstalontwikkeling ondanks het feit dat op basis van aangegane verplichtingen beperkte investeringen in grondposities moesten worden gedaan. De waardering van de huidige posities vormt vanzelfsprekend een relevante component in het resultaatpotentieel voor de toekomst. De marktontwikkelingen in de woningmarkt zijn in beginsel gunstig voor dit potentieel (minder sociaal, meer vrije sector huur en koop) hoewel de beweging naar lagere loan-to-values in de tijd een wat remmende werking heeft.

De beheersomgeving van de bedrijven in Duitsland en België bleek in 2014 goed. Wel moesten bij bedrijven in beide landen maatregelen worden genomen of voorbereid om lagere markt volumes in Infra op te vangen. Bij Oevermann is de financiële functie versterkt.

Het accent van risicomanagement blijft liggen bij de beheersing van projecten. Meerdere grotere projecten kenden in 2014 een moeizaam verloop waarbij niet uit te sluiten is dat de financiële impact van bekende risico's negatiever zal uitpakken. Dit geldt specifiek voor de projecten Energiefabriek Tilburg en A4 Delft-Schiedam. . Alhoewel projecten met negatieve resultaten kunnen voor komen in een projectenbedrijf als Heijmans, is het doel deze in aantal en impact te elimineren. Vanuit deze achtergrond zullen wij de inspanningen om het tenderen projectmanagement en het inkoopproces te verbeteren ("improve the core") onverminderd voortzetten. De voortdurende aandacht voor en de inspanningen in het kader van het "Fit for cash" programma hebben tot positieve resultaten geleid in 2014 maar zullen met evenveel energie worden voortgezet. Inherent aan projectwaarderingen is dat inschattingen worden gemaakt en dat Heijmans betrokken is bij onderhandelingen en discussies over financiële afwikkeling van projecten, zoals meer- en minderwerk, claims en boetes, het tijdstip van oplevering en het kwaliteitsniveau van het werk. Later kan blijken dat de werkelijkheid afwijkt van de schattingen.

Mede gegeven het bovenstaande kan de raad van bestuur verklaren dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het algemeen naar behoren hebben gewerkt waarbij extra inspanningen moesten worden geleverd ten behoeve van de beheersing van enkele grote infra projecten in Nederland en specifiek het project Energiefabriek Tilburg ten aanzien van de financiële verslagleggingsrisico's geven de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaglegging zoals weergegeven in de jaarrekening 2014 (bladzijde 111 tot en met 198) 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.

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.

Focus Risicomanagement 2015

Veel van de aandachtspunten en acties uit voorgaande jaren zullen in 2015 een vervolg krijgen met daarbij enkele aanvullende acties en/of maatregelen.

Concreet betekent dit:

- Ten aanzien van complexe projecten in alle segmenten zal het risicomanagement verder worden geïntensiveerd met extra aandacht vanuit de raad van bestuur, risk- en audit officer en corporate control;
- Extra aandacht voor grote, complexe projecten tijdens de opstartfase. Specifiek het drietal DBFMO-projecten dat in 2014 is verworven;
- Nieuwe verbeteringen in tenderprocessen en de voorbereidingsfase van projecten ten behoeve van projectbeheersing grote projecten Infra en in mindere mate Utiliteit;
- Intensief monitoren en besturen van de liquiditeit in relatie tot optreden van de geplande verbeteringen in winstgevendheid;
- Voorzetting van het "Fit for cash" programma;
- Voortzetting van de implementatie van het "improve the core" programma ten aanzien van tendermanagement, projectmanagement, inkoop en commercie;
- Voortzetting van het veiligheidsprogramma GO!;
- Het uitvoeren van vervolgstappen met betrekking tot uitrol van het nieuwe ERP platform, in eerste instantie voor de Nederlandse bedrijfsonderdelen;
- Het intensiveren van audits, geïnitieerd vanuit de risk- en audit officer;
- Continuering van de versterking van de rol van projectadministrateurs en projectcontrollers;
- Continuering van de aandacht voor naleving beheersmaatregelen met betrekking tot illegale arbeid/WKA met daarbij aanvullend aandacht voor de naleving door onderaannemers van wettelijke eisen ten aanzien van beloning en werkomstandigheden van arbeidskrachten.

Risicogebieden

Marktrisico's

Heijmans genereert inkomsten door uitvoering van verschillende soorten activiteiten, voornamelijk in Nederland. In België en Duitsland worden met name infra-activiteiten uitgevoerd.

Conjuncturele omstandigheden bepalen in belangrijke mate de financiële prestaties van de bouw- en vastgoed-activiteiten. In mindere mate is dit het geval voor de infra-activiteiten, hoewel ook de bestedingen van de overheden in Nederland, Duitsland en België onder druk staan als gevolg van verdergaande bezuinigingen bij lokale overheden. Het totale budget voor infrastructuur van de rijksoverheid (wegen, spoorwegen, vaarwegen en waterveiligheid) zal met name in 2015 en 2016 dalen waarbij vooral bezuinigd wordt op rijkswegen of lokale infrastructuur. De infrastructuurinvesteringen van lagere overheden en bedrijven zullen eveneens de komende jaren een verdere daling zien. Voor de middellange termijn wordt een gematigd herstel verwacht.

Met haar activiteiten op het gebied van Vastgoed en Woningbouw zijn resultaten van Heijmans in belangrijke mate afhankelijk van ontwikkelingen op de woningmarkt. In 2014 heeft de woningmarkt voor particulieren een duidelijk herstel laten zien. Vooralsnog is de verwachting dat dit herstel zich in 2015 voortzet. Daarbij is het van groot belang dat economische omstandigheden minimaal gelijk blijven of verbeteren. De volumes liggen echter nog steeds substantieel onder het niveau van voor de crisis. Het vanaf het najaar van 2012 ingezette regeringsbeleid lijkt te werken; de aanpak van het zogenaamde 'scheefwonen' in combinatie met het verder verminderen van de hypotheekrente resulteert in meer marktwerking op alle segmenten van de woningmarkt. De hypotheekschuld is historisch laag, waarmee een eveneens goede impuls voor de markt ontstaat. Ondanks de stringenter regelgeving ten aanzien van onder andere de loan-to-value verhouding kan de markt hierdoor verder aantrekken.

Met betrekking tot utiliteitsbouw zal de komende jaren naar verwachting eveneens sprake zijn van een gematigd herstel. Echter op deze markt is de concurrentie groot en derhalve is de verwachting dat de prijsdruk zal aanhouden.

De inkoopmarkt was in 2014 evenals in 2013 redelijk gunstig te noemen. In geval van economisch herstel kan deze situatie zich echter snel wijzigen en kan Heijmans geconfronteerd worden met prijsstijgingen. Ten aanzien van stijgende grondstofprijzen is het beleid van de onderneming dit risico zo snel als mogelijk na de

aanneming van projecten af te dekken. Dit is niet altijd (geheel) mogelijk. Daarnaast is het de vraag of op het moment dat de inkoopmarkt kantelt, prijsstijgingen direct kunnen worden vertaald in hogere aanneemsommen.

Ondanks dat de eerste tekenen van herstel zich aandienen kan de bouwsector op de korte termijn nog verder krimpen, met als gevolg daarvan wederom faillissementen en een scherpe prijsstelling bij uitbesteding. Gedurende 2014 hebben zich in mindere mate situaties van deconfiture van partners, onderaannemers en leveranciers voorgedaan dan in het voorgaande jaar. Het blijft echter van belang om maximaal alert te zijn ten aanzien van de kwaliteit en continuïteit van partners en onderaannemers.

Meer over de marktomstandigheden is te vinden op pagina 25 van dit verslag.

Operationele risico's

De operationele risico's hebben betrekking op de projectontwikkelingsactiviteiten en de bouwactiviteiten in het kader van woningbouw, utiliteitsbouw, techniek en infrastructurele werken. Hierbij zijn de aanbestedingsvorm, het offertetraject, de inkoop en het project- en contractmanagement de meest belangrijke en risicobepalende onderdelen van het primaire proces. Er is sprake van een grote verscheidenheid aan contractvormen, waarbij veelal (tot op zekere hoogte) sprake is van een vaste prijs. Fouten in ontwerp en/of calculatie en interpretatieverschillen van ontwerpaansprakelijkheid kunnen derhalve een negatieve impact hebben op de uitvoeringskosten, en derhalve leiden tot projectverliezen en negatieve kasstromen. De toenemende complexiteit van projecten in combinatie met juridificering van de maatschappij alsmede de soms moeizame ontwikkeling van goed opdrachtgeverschap vormen een risicofactor bij de financiële afwikkeling van opdrachten. De langdurige periode van economische crisis heeft hierop een versterkende factor. Ook kan dit leiden tot een aanzienlijke (financiële) aansprakelijkheid. In het afgelopen jaar heeft dat ons bijvoorbeeld bij Infra op het project De Energiefabriek parten gespeeld. De tendens dat opdrachtgevers steeds meer verantwoordelijkheid maar ook (ontwerp)aansprakelijkheid bij de aannemer legt, is al enige jaren gaande en was in 2014 niet anders.

Ter beheersing van operationele risico's, veelal betrekking hebbend op het besturen van projectrisico's, zijn, in aanvulling op de eerder genoemde algemene beheersmaatregelen, de volgende maatregelen van kracht:

- ontwikkelprojecten vinden pas doorgang als een aanzienlijk gedeelte van de in verkoop gebrachte woningen is verkocht én de financiering ervan door de koper is zeker gesteld;
- commercieel vastgoedprojecten vinden pas doorgang als het te bouwen object vooraf verkocht is (met beperkte huurgaranties) dan wel grotendeels is verhuurd;
- langjarige verplichtingen en grote investeringen in materiële vaste activa en grondposities behoeven goedkeuring van de raad van bestuur;
- centraal inkoopbeleid ten behoeve van het optimaliseren van de inkoopkracht van Heijmans, het waarborgen van de vereiste kwaliteit en het mitigeren van prijs- en leveringsrisico's;
- specifieke aandacht voor de financiële positie van partners, onderaannemers en leveranciers;
- risico's zijn ondergebracht bij verzekeraars. De belangrijkste verzekeringen zijn de Construction All Riskverzekering ten behoeve van uitvoeringsrisico's, de bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering ten behoeve van algemene aansprakelijkheidsrisico's en de beroepsaansprakelijkheidsverzekeringen ten behoeve van aansprakelijkheidsrisico's die voortvloeien uit (constructieve) ontwerpen en adviezen. Er is een gelaagde goedkeuringsprocedure met betrekking tot grote(re) en/of complexe projecten waarbij de grootste en meest complexe projecten specifieke goedkeuring behoeven van de raad van bestuur;
- uitlijnen van belangen of het beschikbaar krijgen van kennis en kunde worden projecten soms in samenwerking met partners geacquireerd en uitgevoerd;
- in de voorbereidingsfase worden risico-evaluaties van aan te nemen projecten uitgevoerd (juridisch, technisch, financieel, veiligheid, logistiek, planning, omgevingsfactoren);
- bij grotere projecten wordt gewerkt met bandbreedtes ten aanzien van het te verwachten resultaat per project waarmee ontwikkelingen scherper gevolgd kunnen worden inclusief kansen en risico's welke zich voor (kunnen) doen;
- intensieve bemoeienis van kritische functionele disciplines bij de beheersing van risico's voor- en tijdens de uitvoering. Het gaat daarbij met name om de juridische functie, inkoop en de financiële functie;
- eventueel meerwerk op opdrachten wordt pas uitgevoerd nadat daarover overeenstemming met de opdrachtgever is bereikt, tenzij contracten of regelgeving dit anders voorschrijven;

- periodieke projectreviews volgens een gelaagde structuur waarbij de grote(re) en/of complexe projecten door de raad van bestuur en concerndirecteuren worden gereviewd.

Financiële risico's

De financiële risico's behelzen het financieringsrisico, het liquiditeitsrisico, de krediet-, rente- en valutarisico's alsmede financiële waarderingsrisico's. Het financieringsrisico betreft het risico dat de continuïteit van de activiteiten van het concern niet langer gewaarborgd is doordat voldoende financiering op enig moment zou kunnen ontbreken. De onderneming beschikt over gecommiteerde bankfaciliteiten, die in 2014 grotendeels zijn verlengd en lopen tot en met maart 2017. Belangrijke randvoorwaarden hierbij zijn het voldoen aan een leverage ratio (verhouding netto schuld ten opzichte van EBITDA) en een interest coverage ratio (verhouding EBITDA ten opzichte van de netto rentelasten). Heijmans voldoet per 31 december 2014 aan deze randvoorwaarden.

Mede gezien de financiële impact van het project Energiefabriek Tilburg op de EBITDA was de ruimte ten opzichte van de minimale interest rate coverage ratio per eind december 2014 zeer beperkt. Begin 2015 zijn aanvullende afspraken met de bankgroep gemaakt ten aanzien van de definitie/inhoud van de financiële convenanten voor de convenantentest per medio 2015. Overeengekomen is financiële resultaten vanuit het project Energiefabriek Tilburg niet mee te nemen in de bepaling van de EBITDA voor beide convenanten. Hoewel vanuit een aantal risicofactoren waaronder marktrisico's (daadwerkelijk doorzetten van herstel van de woningmarkt in 2015 en verdere jaren) de werkkapitaal-ontwikkeling alsmede de algehele resultaatontwikkeling van Heijmans, risico's op het niet voldoen aan de randvoorwaarden niet uit te sluiten zijn, is de verwachting dat Heijmans, behoudens onvoorziene omstandigheden, in 2015 mede gezien de aangepaste afspraken met de banken het aankomende jaar binnen de financiële convenanten zal opereren. Naast bankfaciliteiten waarmee kasmiddelen kunnen worden aangetrokken is er afdoende beschikbaarheid van garantielijnen.

Het bestuur verwacht dat banken voornamelijk terughoudend zullen blijven met het beschikbaar stellen van financiering voor de gehele bouwketen. Wel is een toenemende interesse waarneembaar bij institutionele beleggers maar ook bij private en buitenlandse investeerders om te investeren in de woningmarkt in Nederland. Voor de financiering van DBFMO contracten zal naar verwachting de komende jaren voldoende liquiditeit beschikbaar zijn.

Van een liquiditeitsrisico is sprake indien de financieringsbehoefte op enig moment groter is dan de beschikbare financiële ruimte onder de ter beschikking gestelde financieringsfaciliteiten. Met name gedurende het jaar is sprake van een grotere financieringsbehoefte. Dit wordt deels verklaard door seizoenseffecten en deels door gebruikelijke fluctuaties in het werkkapitaal dat meebeweegt met het bouwvolume. Ter beheersing van dit risico worden periodiek liquiditeitsprognoses opgesteld. Hierbij wordt de toekomstige behoefte afgezet tegen de beschikbare financiële middelen, zodat tijdig maatregelen genomen kunnen worden om eventuele knelpunten op te lossen. Via dagelijkse en wekelijkse rapportages wordt de liquiditeitsontwikkeling intensief gevolgd. Voor DBFMO projecten geldt in beginsel dat projectfinanciering voor deze projecten beschikbaar is in relatie tot de initiële projectplanning in combinatie met het bereiken van specifieke mijlpalen. De ontwikkeling hierop wordt nauwlettend gevolgd inclusief eventuele risico's welke vanuit planning of anderszins, zoals ontwikkelingen bij consortium-partners, kunnen optreden.

Markttrentes zijn laag en gezien het Europese monetaire beleid is het de verwachting dat rentes niet snel zullen oplopen. Gezien de perceptie van het risico in onze sector en de onderneming alsook de aangepaste afspraken met de bankgroep, kunnen kredietmarges die Heijmans het aankomende jaar op opgenomen krediet moet betalen, beperkt toenemen. Indien het geplande winstherstel langer uitblijft neemt de kwetsbaarheid ten aanzien van het kunnen voldoen aan de interest coverage ratio toe.

De onderneming beschikt over voldoende financiële faciliteiten om te voorzien in haar financieringsbehoefte. De overige financiële risico's, te weten krediet-, rente- en valutarisico's, zijn nader toegelicht in toelichting 6.25 van de jaarrekening.

Naast risico's in de financierings sfeer kent Heijmans risico's op het gebied van financiële waarderingsrisico's. Het gaat dan onder meer over gewaardeerde belastingvoordelen bij een situatie waarin er in Nederland de komende jaren onvoldoende belastbare winst wordt gerealiseerd. Daarnaast geldt dat er waarderingsrisico's zijn ten aanzien van grote balansposten als goodwill en vastgoedposities. Ondanks de in 2014 doorgevoerde afwaardering op vastgoedposities kan worden gesteld dat met het verwachte herstel van de Nederlandse woningmarkt en een verder resultaat herstel bij Utiliteit en Overmann deze risico's kleiner zullen worden.

Compliance risico's

Compliance betreft zowel het voldoen aan wet- en regelgeving als het handhaven van een passend kader van normen en waarden. Beheersing van deze risico's heeft hoge prioriteit nu onvoldoende beheersing reputatie en integriteit van de onderneming kunnen raken. Diverse maatregelen zijn van kracht om dergelijke risico's te voorkomen. Het betreft onder meer de gedragscode, expliciet in directiereglementen opgenomen verplichtingen tot naleving van wet- en regelgeving, de Procedure Integriteitgevoelige functies en een Meldprocedure integriteit en misstanden.

In de bouw- en infrasector wordt van nature veel gewerkt met personeel en onderaannemers die slechts tijdelijk op een project aanwezig zijn. Met betrekking tot het uitbesteden van werkzaamheden en het inlenen van personeel dient de hoofdaannemer rekening te houden met specifieke wet- en regelgeving en risico's, bijvoorbeeld de wet arbeid vreemdelingen en risico's met betrekking tot keten- en inlenersaansprakelijkheid. Naleving van de hiervoor van kracht zijnde beheersmaatregelen is van wezenlijk belang mede gelet op de sterke toename van het aantal faillissementen binnen de bouwsector en het feit dat de overheid steeds strenger optreedt tegen het overtreden van de vigerende wet- en regelgeving. Aanvullend is aandacht vereist voor de naleving door onderaannemers en uitzendorganisaties van wettelijke eisen ten aanzien van beloning en werkomstandigheden van arbeidskrachten. De centraal aangestuurde juridische afdeling speelt een belangrijke rol bij het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving.

Veiligheidsrisico's

Veiligheidsrisico's zijn inherent aan de bouw. Heijmans hecht veel waarde aan veilige en gezonde arbeidsomstandigheden zodat veiligheidsrisico's beheerst en gemitigeerd kunnen worden. Een belangrijke maatregel in dit kader is het in 2013 gelanceerde veiligheidsprogramma GO! (Géén ongevallen!) dat bedoeld is om het veiligheidsbewustzijn binnen Heijmans naar een hoger niveau te brengen. Het veiligheidsprogramma GO! is gestoeld op 3 belangrijke pijlers. De eerste pijler is de verandering van houding en gedrag met betrekking tot veiligheid. Een eenduidig en uniform veiligheidsniveau en -beeld binnen Heijmans is de tweede pijler. De derde pijler is het samenwerken aan veiligheid in de bouwketen.

Er is sprake van preventieve maatregelen bij calamiteiten. Zo worden voor grote bouwprojecten noodplannen opgesteld om snel te kunnen handelen in het geval zich een calamiteit voordoet. Het veiligheidsbeleid strekt zich ook uit naar de onderaannemers die door Heijmans

worden ingeschakeld. Dit beleid is gericht op het werken met VCA (Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers) -gecertificeerde onderaannemers op de bouwplaats zodat aan alle eisen van VCA kan worden voldaan. Dat wil zeggen: alle medewerkers op de bouwplaats hebben de cursus basisveiligheid gevolgd en alle medewerkers, ook van onderaannemers, nemen deel aan de door Heijmans georganiseerde voorlichting en instructie, ze hebben de noodzakelijke beschermingsmiddelen en ze werken met goedgekeurd materieel en middelen. Zware veiligheidsincidenten dienen direct aan de raad van bestuur te worden gemeld. Betrokkenen geven aan de raad van bestuur uitleg over het incident en suggesties ten aanzien van het streven naar veilig werken in het algemeen. Tevens wordt om beter te kunnen ingrijpen bij onveilig handelen van medewerkers een systeem van gele en rode kaarten toegepast. Deze geven de uitvoerder richtlijnen hoe in te grijpen bij (bewust) onveilig gedrag.

Sociale risico's

Het kunnen beschikken over gekwalificeerd en gemotiveerd personeel is een noodzakelijke voorwaarde om de kernactiviteiten van de onderneming op een goede en professionele wijze uit te kunnen voeren. Heijmans heeft in dit kader diverse maatregelen en initiatieven genomen om voldoende gekwalificeerd personeel aan zich te binden. Zoals het beleid gericht op management development, om doorstroming en jobrotation te stimuleren. Daarnaast betreft het onder meer een breed scala aan interne en externe opleidingen, zowel op uitvoerend als op (project)management niveau. Daarnaast wordt regelmatig getoetst of de arbeidsvoorwaarden, zowel in materiële als in immateriële zin, voldoende concurrerend zijn. Verder zijn de jaarlijkse masterclass en het management trainee programma gericht op het vroegtijdig werven en binden van jonge talentvolle academici.

De huidige toename van de portefeuille zal betekenen dat de bouwsector zich weer moet richten op het tijdig organiseren van voldoende goed gekwalificeerd personeel. De instroom van jonge mensen is ten opzichte van voor de crisis meer dan gehalveerd. Daarnaast is de werkloosheid onder ouderen hoog en is deze structureel. Het is derhalve zaak tijdig maatregelen te nemen om de groei, wanneer deze zich aandient, goed te kunnen opvangen.

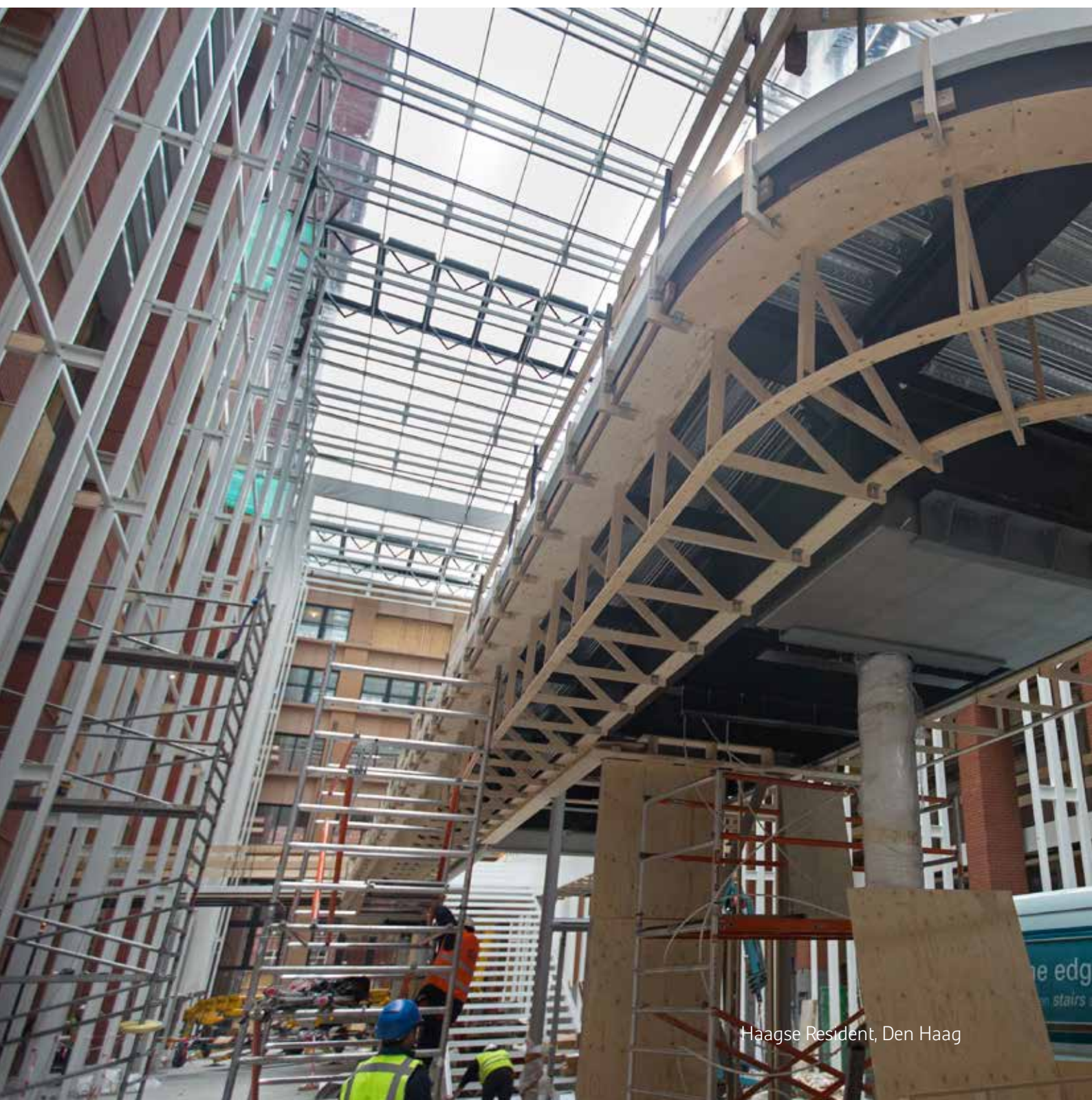
Verzekeringen

Het verzekeringsprogramma ziet niet alleen op het beheersen van de hiervoor genoemde operationele risico's, maar ook op risico's van gewijzigde wet- en regelgeving en geldende rechtspraak. Het

verzekeringsprogramma kenmerkt zich door balans tussen enerzijds het verzekeren van de financiële gevolgen van risico's indien Heijmans deze gevolgen niet zelf wil of kan dragen en het niet verzekeren anderzijds indien deze risico's beheerst kunnen worden door bijvoorbeeld spreiding of door het contractueel overdragen van deze risico's aan andere partners in de keten.

Verzekeringsmogelijkheden spelen hierin een cruciale rol. Verzekeringen zijn ondergebracht bij gerenommeerde, solide verzekeraars.

Tijdens het jaarlijks overleg met verzekeraars worden de premies afgestemd op de ontwikkelingen in de verzekeringsmarkt, op de schadestatistiek en het economische tij.





raad van commissarissen

A.A. (André) Olijslager (1944), voorzitter

Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de concerndirectie van Royal Friesland Foods N.V. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2007. Herbenoemd in 2011 en in 2014. Aftredend in 2018. Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen Detailresult Groep, voorzitter raad van commissarissen Ondernemend Oranje Kapitaal (i.o.), lid raad van commissarissen en voorzitter van Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO), lid raad van commissarissen Innovatie- en Investeringsfonds Gelderland N.V., bestuurslid Stichting Administratiekantoor Unilever N.V., voorzitter raad van advies LSP Health Economics Fund en non-executive director Pierre & Vacances SA, Paris.

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 Persgroep Nederland B.V., lid raad van commissarissen Jaarbeurs Utrecht, voorzitter raad van toezicht TSM (Twente School of Management), voorzitter Stichting Royal Haskoning, voorzitter raad van advies H&S Groep, lid raad van advies Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Groningen en 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 20 jaar bestuurslid van Koninklijke Boskalis Westminster N.V., waarvan ruim 13 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), 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. Aftredend in 2016. Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen DPA Group N.V., voorzitter raad van commissarissen ORMIT B.V., voorzitter raad van commissarissen Orizon GmbH, lid raad van commissarissen Kas Bank N.V., lid raad van commissarissen VvAA Groep B.V., voorzitter Investment Committee Project Holland Fonds, lid raad van toezicht van het Kadaster en bestuurslid Stichting Administratiekantoor V.O.Zee, board advisor Orizon Holding GmbH, board advisor Star Group B.V., board advisor Domus Magnus Holding B.V. en board advisor Partou B.V.

Drs. S. (Sjoerd) van Keulen (1946), vice-voorzitter; 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. Aftredend in 2015. Belangrijkste nevenfuncties: lid raad van toezicht Stichting Het Wereld Natuur Fonds, lid raad van toezicht Stichting Natuur en Milieu, lid raad van toezicht PharmAccess International, lid bestuur Stichting Administratiekantoor Preferente Aandelen Randstad.

raad van commissarissen

Van links naar rechts:

Pamela Boumeester;
Ron Icke;
André Olijslager,
(voorzitter)
Sjoerd van Keulen,
(vice-voorzitter)
Rob van Gelder.



VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Toezicht op het beleid

Assetmanagement Schiphol Airport

De raad van commissarissen heeft kennis genomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2014. De jaarrekening is door Ernst & Young Accountants LLP (EY) gecontroleerd en op 25 februari 2015 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de overige gegevens bij de jaarrekening op pagina 200. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2014 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, gezien de ontwikkeling van de operationele resultaten en het nettoresultaat over 2014, geen dividend uit te keren op de gewone aandelen.

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 ondernemingen en staat het bestuur met raad ter zijde. 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'.

Deelgebieden toezicht

Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur heeft onder meer betrekking op de strategie en 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 'stakeholdersdialoog' in het hoofdstuk 'visie corporate governance' in dit jaarverslag – en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Accenten en activiteiten in 2014

Performance en financiering

De raad van commissarissen heeft de performanceontwikkeling van het afgelopen jaar intensief gevolgd. Dit is elke vergadering onderwerp van gesprek geweest. Het belang van het marge boven volume beleid, verdere professionalisering van de organisatie en verbetering van de interne processen is daarbij door hen in deze gesprekken benadrukt. Verder heeft de raad van commissarissen zich door de raad van bestuur terugkerend laten informeren over de voortgang van het improve the core programma. Dit betreft de stappen die gezet zijn op vlak van tender- en projectmanagement en inkoop. Zij heeft in deze gesprekken het belang van competenties als opvolging van acties, focus en leidinggeven aangegeven. Daarnaast zijn ook de aanhoudende schrale marktomstandigheden, de toenemende risico's en de noodzaak voortdurend te verbeteren aan de orde geweest. In het vierde kwartaal heeft de raad van commissarissen veel aandacht besteed aan het business plan 2015, en, als onderdeel daarvan, de reorganisaties die zijn en worden doorgevoerd bij Utiliteit, Civiel en Oevermann alsook de door te voeren verbetermaatregelen bij de Nederlandse infra-activiteiten. Als onderdeel van het businessplan 2015 is uitgebreid gesproken over de verwachte kasstroomontwikkeling en de daaruit volgende verwachtingen ten aanzien van de financieringsbehoefte mede in relatie tot de van toepassing zijnde convenanten met financiers. De raad van commissarissen heeft zich vanaf ontvangst van de uitspraak van de arbitragekwestie, frequent laten informeren over het inschattingsproces ten aanzien van de financiële consequenties van de arbitrage-uitspraak inzake het project Energiefabriek Tilburg en, analoog hieraan, het proces om met financiers te komen tot aanvullende afspraken van financiële convenanten voor het midden van 2015.

Verbeteren

Bedrijfsbrede verbetering wordt als een zeer belangrijk thema beschouwd. Eenduidige 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. Ook leidt job rotation en ontwikkeling van leiderschap tot verbetering van de aansturing van projecten en het verder ontwikkelen van kritisch vermogen.

Vernieuwing

De raad van commissarissen heeft, mede op basis van de vernieuwingsagenda en de bijbehorende research&development projecten, de voortgang op het gebied van vernieuwing en innovatie nauwgezet gevolgd. Dit betreft onder andere de achterliggende visie, techniek en de

projectlanceringen Smart Highway, de Heijmans ONE en de Hydrea Thermpipe. Tevens ondersteunt de raad van commissarissen de aanstelling van de Chief Technology Officer en verdere professionalisering van innovatie binnen Heijmans. Vernieuwing is afgelopen jaar herkenbaar in budgetten opgenomen, zodat geprioriteerd kan worden en de investeringen helder zijn. Vernieuwing draait niet enkel om grote innovatieve projecten, maar ook vooral om kleine verbeterprojecten die bijdragen aan efficiënter werken, verbetering van veiligheid en reduceren van faalkosten.

Activiteiten

De raad van commissarissen heeft in juni de eind 2013 door Heijmans overgenomen Brinck Groep in Zeewolde bezocht samen met de raad van bestuur en concerndirecteuren. Voorafgaand aan de raad van commissarissen vergadering heeft de directie van de Brinck Groep een uitgebreide presentatie gegeven over het bedrijf en de kansen in de markt van slimme meters. Daarna is een rondleiding gevolgd in het magazijn waarbij een toelichting is gegeven op het logistieke proces. In augustus heeft er een raad van commissarissen vergadering plaats gevonden op het kantoor van de Belgische dochterondernemingen in Schelle. Voorafgaand aan de vergadering hebben de directies van zowel de infra- als bouwbedrijven een presentatie gegeven over hun onderneming waarbij tevens inzicht is gegeven in de Belgische markt op het gebied van bouw en infrastructuur.

Vergaderfrequentie en aanwezigheid

In 2014 hebben zes reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen met de raad van bestuur (en concerndirecteuren) plaatsgevonden. Voor één van deze reguliere vergadering gold dat twee commissarissen verhinderd waren. Daarnaast is er één ingelaste vergadering geweest, hierbij was één commissaris afwezig. 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. Bovendien hebben twee vergaderingen plaatsgevonden in de vorm van conference calls.

De externe accountant van de Vennootschap is aanwezig geweest tijdens de vergadering waarin de jaarrekening 2013 is besproken. De raad van commissarissen is een aantal keren per jaar vertegenwoordigd in de overlegvergadering van de Centrale 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 2014 hadden belangrijke besluiten van de raad van commissarissen onder meer betrekking op:

- 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 2014 Heijmans N.V. waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid zijn verwoord;
- Goedkeuring van de jaarrekening 2013 Heijmans N.V.;
- 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 2013;
- Goedkeuring van de uitwerking van de criteria voor de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur;
- Benoeming van EY als externe accountant voor de boekjaren 2014 en 2015 na hiertoe gemachtigd te zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 16 april 2014;
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur om tot uitgifte van aandelen over te gaan in het kader van het Bonus Share Matching Plan;
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur om een reorganisatie binnen Utiliteit door te voeren waarbij circa 230 arbeidsplaatsen komen te vervallen;
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur om reorganisaties door te voeren binnen diverse bedrijfsstromen.

Bestuur en concerndirectie

Een belangrijke verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen is zorg te dragen voor een goede structuur, bezetting en invulling van het bestuur van de onderneming. Heijmans heeft een raad van bestuur van drie leden. Daarnaast zijn twee concerndirecteuren benoemd (per 1 januari 2012). Gezamenlijk, derhalve met zijn vijven, vormen zij de Concerndirectie. In tegenstelling tot het voorgaande jaar, heeft er zich in 2014 geen wijziging voorgedaan in de samenstelling van het bestuur en/of de Concerndirectie. In overleg tussen de raad van commissarissen en de raad van bestuur is besloten dat het gremium Concerndirectie vanaf 2015 komt te vervallen. Via deze aanpassing beoogt de raad van bestuur de operationele besturing te versterken, onder meer omdat vanuit de raad van bestuur op een andere wijze capaciteit kan worden ingezet op de grotere projecten in alle bedrijfsstromen. De raad van commissarissen ondersteunt deze wijziging en is van mening dat hierdoor op een meer adequate wijze leiding aan de onderneming kan worden gegeven in een tijd waarin Heijmans zich voor veel uitdagingen gesteld ziet.

Per 16 april 2014 is de heer ir. L.J.T. van der Els herbenoemd tot bestuurder (voorzitter van de raad van bestuur) voor een periode van vier jaar. Deze herbenoeming is door de raad van commissarissen toegelicht tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 16 april 2014..

Portefeuilleverdeling Concerndirectie (2014)

- Bert van der Els: Algemene zaken, Management Development, HR, Commercie, Communicatie en Innovaties
- Mark van den Biggelaar: Finance, Investor Relations, ICT, Juridische Zaken, Inkoop, Facilitair Bedrijf en Pensioenen
- Ton Hillen: Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit, PPP, Bouw en Vastgoed België, Materieelbeheer
- Roland de Waal: Wegen in Nederland, België en Duitsland (Oevermann), Vernieuwen
- Gert-Jan Vermeulen: Civiel, Civiele activiteiten in België (Van den Berg) en Duitsland (Franki Grundbau), Verbeteren.

Portefeuilleverdeling raad van bestuur (2015)

De portefeuilleverdeling binnen de raad van bestuur wordt met ingang van 2015 als volgt:

- Bert van der Els: Algemene zaken, Management Development, HR, Commercie, Communicatie, Duurzaamheid en Innovaties, Infra België
- Mark van den Biggelaar: Finance, Investor Relations, ICT, Juridische Zaken, Inkoop, Facilitair Bedrijf, Pensioenen en Infra Duitsland
- Ton Hillen: Infra Nederland, Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit, PPP, Bouw België, Materieelbeheer

Intensieve samenwerking tussen de verschillende bedrijfsstromen en het opereren als één concern blijft een belangrijk uitgangspunt voor de besturing. Dit geldt zowel binnen Nederland als internationaal. Enerzijds zal de raad van bestuur dit initiëren en stimuleren, anderzijds zal dit ook verankerd worden in vormen van functionele aansturing en vaste operationeel georiënteerde overlegvormen.

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 vervolg hierop heeft de raad van commissarissen aan een extern adviesbureau opdracht gegeven de zelfevaluatie te begeleiden. Dit traject heeft plaatsgevonden in het najaar van 2014. Daarbij zijn door het adviesbureau individuele gesprekken gevoerd met de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van

bestuur, de concerndirecteuren en de secretaris van de vennootschap. Onderwerp van die gesprekken was zowel het functioneren van de individuele commissarissen als van de voltallige raad van commissarissen en van de commissies. Daarbij zijn verschillende punten aan de orde gekomen zoals de inzet en participatie van de individuele commissarissen, het besluitvormingsproces binnen de raad en de kwaliteit van besluiten, de relatie tot de raad van bestuur en het functioneren van de raad van commissarissen als geheel. De uit de zelf evaluatie voortgekomen observaties en aanbevelingen zijn in een raad van commissarissen vergadering toegelicht door de evaluatoren en besproken door de raad van commissarissen en raad van bestuur. De belangrijkste conclusie luidt dat er sprake is van een constructieve en open relatie, zowel tussen de leden van de raad van commissarissen onderling als tussen de raad van commissarissen en raad van bestuur.

De raad van commissarissen heeft buiten hun afwezigheid, het functioneren van de (leden van de) raad van bestuur besproken.

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 de benoemingstermijnen en het totaal aantal zetels niet behaald. Voor verdere achtergrondinformatie over alle leden van de raad van commissarissen, wordt verwezen naar pagina 99 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.

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 'raad van commissarissen'.

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 beheersings-systemen, 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 begin 2014 een intensieve rol gespeeld in het keuzetraject voor een nieuwe externe accountant. Voorts is gesproken over waardering van grondposities, de stand van zaken binnen het excedent ondernemingspensioenfonds, de implementatie van het ERP systeem SAP en de in 2014 aangescherpte uitwerking van IFRS 11. Ook is gesproken over integriteit en compliance en de invoering van een anonieme meldmogelijkheid van misstanden, Risk & Audit management en in het verlengde daarvan de benoeming van een Risk & Audit manager.

De auditcommissie bestaat uit de heren R. Icke RA (voorzitter), ing. R. van Gelder BA en drs. S. van Keulen. In 2014 is de commissie vier keer met de raad van bestuur bijeen gekomen. Ook de externe accountant is bij een aantal bijeenkomsten aanwezig geweest. Eenmaal 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 CEO 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 drie keer vergaderd en heeft zich onder meer bezig gehouden met de herbenoeming per 16 april 2014 van de heer ir. L.J.T. van der Els lid (en voorzitter) van de raad van bestuur (toegelicht in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2014). In vervolg op het tijdens de AVA op 16 april 2014 door de raad van commissarissen uitgesproken voornemen om tot een evenwichtiger rooster van aftreden te komen, is besloten om de raad uit te breiden met een zesde commissaris. Daarbij heeft de raad van commissarissen overwogen dat deze commissaris op termijn in staat moet zijn om het voorzitterschap op zich te kunnen nemen. De selectie- en benoemingscommissie is in dat verband op zoek gegaan naar een geschikte kandidaat. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2015 zal de heer S.S. Vollebregt worden voorgedragen als commissaris van Heijmans N.V. voor een periode van vier jaar. De Centrale Ondernemingsraad van Heijmans ondersteunt deze voordracht en heeft derhalve geen gebruik gemaakt van het voor deze vacature geldende versterkte aanbevelingsrecht.

Deze commissie wordt gevormd door mevrouw P.G. Boumeester en de heren S. van Keulen (voorzitter) en A.A. Olijslager.

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 heeft als uitgangspunt te gelden het remuneratiebeleid dat per 1 januari 2010 van kracht is voor leden van de raad van bestuur en concerndirecteuren en dat is vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2010.

De beloning van de bestuurders van Heijmans over 2014 is in lijn met het hiervoor genoemde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het remuneratierapport op pagina 108 van dit jaarverslag.

In 2014 heeft de remuneratiecommissie de invulling en uitwerking van de financiële en kwalitatieve doelstellingen voor de korte termijn (2013) en lange termijn (2011-2013) variabele beloning besproken. Ook heeft deze commissie gesproken over de financiële en kwalitatieve targets 2014 en 2014-2016 voor de korte respectievelijk lange termijn variabele beloning van de leden van de

raad van bestuur en concerndirecteuren. Tevens zijn voorstellen met betrekking tot de vaste salarissen van de leden van de raad van bestuur en concerndirecteuren per 1 januari 2015 besproken. Op voordracht van de remuneratiecommissie zijn vervolgens door de raad van commissarissen begin 2015 de korte (over 2014) en lange termijn (over de periode 2012-2014) variabele beloningen van de leden van de raad van bestuur vastgesteld. De remuneratiecommissie heeft ook aandacht besteed aan het remuneratierapport over 2013, de honorering van commissarissen en de pensioenregeling van de leden van de raad van bestuur. Deze commissie heeft in 2014 drie keer vergaderd. Bij deze vergaderingen waren ook de voorzitter van de raad van bestuur en de directeur HRM aanwezig.

Samenstelling raad van commissarissen

Conform het rooster van aftreden waren er in het jaar 2014 drie commissarissen aftredend. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2014 zijn de overeenkomstig het rooster aftredende commissarissen, te weten mevrouw P.G. Boumeester en de heren R. van Gelder en A.A. Olijslager, herbenoemd voor een periode van vier jaar.

De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen op pagina 99 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 III.2.2. van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Ten slotte

De marges in de bouw staan onder druk en de noodzaak tot verdere verbetering en vernieuwing is nadrukkelijk aanwezig. De raad van commissarissen volgt de ontwikkelingen op de voet en voert intensieve gesprekken. Het vergt enorme inzet en energie van een ieder om de noodzakelijke veranderingen te implementeren. Wij willen graag deze gelegenheid dan ook te baat nemen om de raad van bestuur, de COR en alle medewerkers van Heijmans te bedanken voor hun enorme inzet gedurende het afgelopen verslagjaar.

's-Hertogenbosch, 25 februari 2015

*A.A. Olijslager, voorzitter
Drs. S. van Keulen, vice-voorzitter
Mevrouw Drs. P.G. Boumeester
Ing. R. van Gelder
R. Icke RA*



Timmerhuis, Rotterdam

Uitgangspunten en inhoud

A12 Ede-Grijsoord

Uitgangspunten van het remuneratiebeleid

De raad van commissarissen van Heijmans N.V. voert een remuneratiebeleid voor het bestuur van de onderneming c.q. de conerndirecteuren, 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 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.

Hoofdpijnen 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.

In 2014 heeft de remuneratiecommissie zich onder meer bezig gehouden met het vaststellen van de te behalen doelstellingen in het kader van de variabele beloning, toekenning van de variabele beloning, de Wet Bestuur en Toezicht, gewijzigde pensioenwetgeving per 1 januari 2015 en het Bonus Share Matching Plan.

Toekenning variabele beloning

De raad van commissarissen heeft besloten de leden van de raad van bestuur over het jaar 2014 geen korte termijn variabele beloning noch een lange termijn beloning toe te kennen. Dit besluit is gebaseerd op de vaststelling dat weliswaar een aantal persoonlijke doelstellingen van de leden van de raad van bestuur zijn behaald, zoals onder meer het verder positioneren van Heijmans Technology, het verder verbeteren van het 'Fit for Cash'-programma, de verdere ontwikkeling van het ERP-systeem en gecontroleerde groei van de activiteiten bij PPP en Vastgoed, maar dat dit niet geldt voor de belangrijkste financiële doelstellingen. Bij de beoordeling heeft de raad van commissarissen het uitgangspunt gehanteerd dat elk lid van de raad van bestuur bij de realisering van de doelstellingen zijn eigen aandachtspunten heeft, maar dat de behaalde resultaten het gevolg zijn van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de raad van bestuur.

Een en ander is gebaseerd op het remuneratiebeleid zoals dat geldt vanaf 1 januari 2010.

Remuneratie leden raad van bestuur

in €	Bruto vaste beloning		Lange termijn variabele beloning		Korte termijn variabele beloning		Pensioenlast	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
L.J.T. van der Els *	493.764	493.764	0	43.460	0	74.065	102.160	102.160
M.C. van den Biggelaar **	395.661	395.661	0	38.788	0	59.349	75.501	80.940
A.G.J. Hillen ***	395.661	395.661	0	35.986	0	59.349	118.454	128.212
Totaal	1.285.086	1.285.086	0	118.234	0	192.763	296.115	311.312

* voorzitter van de raad van bestuur met ingang van 18 april 2012 en lid van de raad van bestuur met ingang van 28 april 2010

** lid van de raad van bestuur met ingang van 1 september 2009

*** lid van de raad van bestuur met ingang van 18 april 2012

Pensioen

De pensioenregeling is 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. In afwijking van het hiervoor gestelde, ontvangt één van de leden van de raad van bestuur een vaste vergoeding voor de opbouw van een eigen pensioenvoorziening.

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 blokkeringstermijn van drie jaar. Gedurende deze blokkeringstermijn mag de deelnemer de gekochte aandelen niet overdragen. De deelnemer heeft wel recht op dividend tijdens de blokkeringstermijn. 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 blokkeringstermijn 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 blokkeringstermijn van twee jaar, dan blijven de matching shares geblokkeerd tot het einde van de blokkeringstermijn. Het reglement van het Bonus Investment Share Matching Plan voor de leden van de raad van bestuur en concerndirecteuren is op voordracht van de remuneratiecommissie door de raad van commissarissen in 2011 vastgesteld.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie, bestaande uit mevrouw drs. P.G. Boumeester en de heren drs. S. van Keulen (voorzitter) en A.A. Olijslager, 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, 25 februari 2015

Drs. S. van Keulen, voorzitter

Mevr. Drs. P.G. Boumeester

A.A. Olijslager

Bestuurdersverklaring

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 jaarverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2014 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2014 van de Vennootschap en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het jaarverslag de wezenlijke risico's waarmee de uitgevende instelling wordt geconfronteerd zijn beschreven.

's-Hertogenbosch, 25 februari 2015

Ir. L.J.T. van der Els

Mr. M.C. van den Biggelaar MfF

Ing. A.G.J. Hillen

Jaarrekening 2014

INHOUD

1.	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	112	6.11	Vastgoedbeleggingen	147
2a.	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	113	6.12	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	148
2b.	Geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen	114	6.13	Overige beleggingen	151
3.	Geconsolideerde balans	116	6.14	Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	151
4.	Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode	118	6.15	Voorraden	154
5.	Grondslagen voor de financiële verslaggeving	119	6.16	Onderhanden werken	156
6.	Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening	133	6.17	Handels- en overige vorderingen	157
6.1	Gesegmenteerde informatie	133	6.18	Liquide middelen	158
6.2	Verkochte geassocieerde deelneming	136	6.19	Eigen vermogen	159
6.3	Overige bedrijfsopbrengsten	137	6.20	Resultaat per aandeel	160
6.4	Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling	137	6.21	Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen	161
6.5	Overige bedrijfskosten	138	6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	164
6.6	Financiële baten en lasten	139	6.23	Voorzieningen	170
6.7	Winstbelastingen	140	6.24	Handels- en overige schulden	171
6.8	Winstbelastingvorderingen en -schulden	142	6.25	Financiële risico's en beheer	172
6.9	Materiële vaste activa	143	6.26	Huur- en operationele leaseovereenkomsten	179
6.10	Immateriële activa	144	6.27	Investeringsverplichtingen	180
			6.28	Voorwaardelijke verplichtingen	180
			6.29	Verbonden partijen	181
			6.30	Schattingen en oordeelsvorming door het management	187
			7.	Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	189
			8.	Vennootschappelijke jaarrekening	191

1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1.000

		2014	2013*
6.1	Opbrengsten	1.867.656	2.001.105
	Kostprijs verkopen	-1.720.464	-1.796.685
Bruto-omzetresultaat		147.192	204.420
6.3	Overige bedrijfsopbrengsten	3.258	3.530
	Verkoopkosten	-31.981	-30.965
	Beheerkosten	-180.515	-163.895
6.5	Overige bedrijfskosten	-1.503	-1.206
Operationeel resultaat		-63.549	11.884
6.6	Financiële baten	5.903	3.181
6.6	Financiële lasten	-11.024	-6.688
6.12	Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	6.526	-876
Resultaat vóór belastingen		-62.144	7.501
6.7	Winstbelastingen	14.851	-5.644
Resultaat na belastingen		-47.293	1.857
Het resultaat na belastingen is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders			
Resultaat per aandeel (in €)			
6.20	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel	-2,44	0,10
6.20	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten	-2,44	0,10
	Uitgekeerd dividend per aandeel in het boekjaar	0,15	0,25

* Na herziening als gevolg van stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten (zie 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving).

2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1.000

	2014	2013*
1. Resultaat na belastingen	-47.293	1.857
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	-	4.541
Veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening	-	-3.685
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen joint ventures	-804	129
Belastingeffect ten aanzien van niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening	-	-28
Niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	-4.754	-17.424
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen geassocieerde deelnemingen	-540	0
Belastingeffect ten aanzien van niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening	1.188	4.492
Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)	-4.910	-11.975
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-52.203	-10.118

* Na herziening als gevolg van stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten (zie 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving).

Het totaalresultaat is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders.

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

x € 1.000

2014	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 31 december 2013	5.805	222.183	-23.240	750	192	105.475	1.857	313.022
Resultaat na belasting	-	-	-	-	-	-	-47.293	-47.293
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-4.106	-804	-	-	-	-4.910
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode	-	-	-4.106	-804	-	-	-47.293	-52.203
Transacties met eigenaars van de groep:								
Bonus Investment Share Matching Plan	-	-	-	-	30	-	-	30
Uitgifte aandelen in verband met Bonus Investment Share Matching Plan	3	-	-	-	-3	-	-	0
Resultaatbestemming 2013								
Dividend in aandelen	31	-31	-	-	-	-	-	0
Dividend in contanten	-	-	-	-	-	-1.573	-	-1.573
Toevoeging aan ingehouden winst	-	-	-	-	-	1.857	-1.857	0
Totaal transacties met eigenaars	34	-31	-	-	27	284	-1.857	-1.543
Stand per 31 december 2014	5.839	222.152	-27.346	-54	219	105.759	-47.293	259.276

x € 1.000

2013*	Gestort en opge- vraagd kapitaal	Agio- reserve	Reserve actuariële resultaten	Afdekkings- reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Ingehouden winsten	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Vóór herziening	5.199	209.562	-10.308	-207	122	197.968	-87.742	314.594
Effect stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten	-	-	-	-	-	-2.250	-	-2.250
Herziene stand per 1 januari 2013	5.199	209.562	-10.308	-207	122	195.718	-87.742	312.344
Resultaat na belasting	-	-	-	-	-	-	1.857	1.857
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-12.932	957	-	-	-	-11.975
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode	-	-	-12.932	957	-	-	1.857	-10.118
Transacties met eigenaars van de groep:								
Bonus Investment Share Matching Plan	-	-	-	-	70	-	-	70
Emissie	528	12.699	-	-	-	-	-	13.227
Resultaatbestemming 2012								
Dividend in aandelen	78	-78	-	-	-	-	-	0
Dividend in contanten	-	-	-	-	-	-2.501	-	-2.501
Onttrekking aan ingehouden winst	-	-	-	-	-	-87.742	87.742	0
Totaal transacties met eigenaars	606	12.621	-	-	70	-90.243	87.742	10.796
Stand per 31 december 2013	5.805	222.183	-23.240	750	192	105.475	1.857	313.022

* Na herziening als gevolg van stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten (zie 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving)

3. Geconsolideerde balans

x € 1.000

Activa		31 december 2014	31 december 2013*	1 januari 2013*
Vaste activa				
6.9	Materiële vaste activa	92.529	103.373	117.739
6.10	Immateriële activa	113.918	115.421	113.877
6.11	Vastgoedbeleggingen	2.050	5.836	6.083
6.12	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	72.839	50.575	54.954
	PPS vordering	-	-	14.434
6.13	Overige beleggingen	31.004	41.641	41.084
6.22	Personeelsgerelateerde vordering	24.484	25.494	29.459
6.14	Uitgestelde belastingvorderingen	27.284	9.527	6.551
		364.108	351.867	384.181
Vlottende activa				
6.15	Strategische grondposities	182.936	211.622	203.222
6.15	Woningen in voorbereiding en in aanbouw	81.555	86.047	95.997
6.15	Overige voorraden	23.804	26.963	34.226
6.16	Onderhanden werken	167.314	123.970	118.262
6.8	Winstbelastingvorderingen	1.055	1.023	379
6.17	Handels- en overige vorderingen	310.131	340.304	347.544
6.18	Liquide middelen	73.787	61.013	66.019
		840.582	850.942	865.649
Totaal activa		1.204.690	1.202.809	1.249.830

* Na herziening als gevolg van stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten (zie 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving)

x € 1.000

Passiva		31 december 2014	31 december 2013*	1 januari 2013*
Eigen vermogen				
2b	Geplaatst kapitaal	5.839	5.805	5.199
2b	Agio	222.152	222.183	209.562
2b	Reserves	-27.181	-22.298	-10.393
2b	Ingehouden winst voorgaande boekjaren	105.759	105.475	195.718
1	Resultaat na belastingen boekjaar	-47.293	1.857	-87.742
		259.276	313.022	312.344
Langlopende verplichtingen				
6.21	Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	95.339	96.546	97.914
6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	26.731	23.554	18.973
6.23	Voorzieningen	4.648	6.993	13.455
6.14	Uitgestelde belastingverplichtingen	5.080	7.022	8.350
		131.798	134.115	138.692
Kortlopende verplichtingen				
6.21	Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	9.811	30.505	43.658
6.24	Handels- en overige schulden	574.881	544.899	506.646
6.16	Onderhanden werken	184.306	151.566	200.250
6.8	Winstbelastingsschulden	4.112	2.104	1.213
6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	2.043	4.320	6.819
6.23	Voorzieningen	38.463	22.278	40.208
		813.616	755.672	798.794
Totaal passiva		1.204.690	1.202.809	1.249.830

* Na herziening als gevolg van stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten (zie 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving)

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode

x € 1.000

		2014	2013*
Operationeel resultaat		-63.549	11.884
Aanpassingen voor:			
6.3	Boekwinst op verkoop vaste activa	-2.145	-1.999
6.4/ 6.9/ 6.11	Afschrijvingen materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	21.968	22.654
6.4/ 6.10	Amortisatie immateriële activa	1.503	1.206
6.25	Bijzondere waardeverminderingen debiteuren	1.665	930
6.15	Aanpassing waardering vastgoed- en grondposities exclusief joint ventures	16.500	5.900
6.16	Mutatie saldo onderhanden werken	-10.604	-54.392
	Mutatie overig werkkapitaal	87.649	13.682
6.22 en 6.23	Mutatie langlopende voorzieningen	832	-1.881
2.a	Veranderingen in de reële waarde van de kasstroomafdekkingen die zijn overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening	-	3.685
Operationeel resultaat na aanpassingen		53.819	1.669
	Betaalde rente	-10.096	-10.061
	Ontvangen rente	3.883	1.947
	Betaalde winstbelastingen	-1.586	-3.912
Kasstroom uit operationele activiteiten		46.020	-10.357
	Aankoop van dochteronderneming	-	-2.927
	Inbreng deelneming in joint venture	-	2.290
6.2	Verkoop aandeel in geassocieerde deelneming	7.000	-
6.9 en 6.11	Investerings in materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	-17.718	-15.257
	Verkoop van materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	12.525	9.704
	Saldo kapitaalverstrekkingen aan en dividendontvangsten van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-5.839	3.503
	Saldo leningen verstrekt aan en afgelost door joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-5.741	-557
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-9.773	-3.244
	Emissie	-	13.456
	Transactiekosten emissie	-	-229
6.21	Opgenomen rentedragende leningen	11.410	4.440
6.21	Afgeloste rentedragende leningen	-32.886	-5.244
6.21	Uitgaven verlenging financiering	-424	-1.327
2.b	Dividend in contanten	-1.573	-2.501
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-23.473	8.595
Kasstroom per saldo in de periode		12.774	-5.006
6.18	Liquide middelen per 1 januari	61.013	66.019
6.18	Liquide middelen per 31 december	73.787	61.013

* Na herziening als gevolg van stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten (zie 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving)

5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Heijmans N.V. (de Vennootschap) is gevestigd in Nederland. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2014 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.

Ten aanzien van de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening van Heijmans N.V. is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 402 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Het bestuur heeft op 25 februari 2015 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 15 april 2015.

(1) Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening 2014 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 6.30 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) Stelselwijziging en gevolgen nieuwe richtlijnen

De Groep heeft de volgende nieuwe richtlijnen, inclusief mogelijk hieruit resulterende wijzigingen van andere richtlijnen, met als datum van eerste toepassing 1 januari 2014 toegepast:

- IFRS 10 Geconsolideerde jaarrekening (zie 3a Stelselwijziging Geconsolideerde jaarrekening (dochterondernemingen))
- IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten (zie 3b Stelselwijziging Gezamenlijk overeenkomsten)
- IFRS 12 Informatieverschaffing over belangen in andere entiteiten (zie 3c Effect toepassing richtlijn informatieverschaffing over belangen in andere entiteiten)

(3a) Stelselwijziging Geconsolideerde jaarrekening (dochterondernemingen)

IFRS 10 introduceert een nieuw zeggenschapsmodel dat van toepassing is op alle entiteiten waarin de Groep investeert en is gebaseerd op de vraag of de Groep

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

Aan elk van deze drie criteria moet zijn voldaan om te kunnen stellen dat de Groep zeggenschap heeft over een onderneming waarin hij een belang heeft. Voorheen bestond zeggenschap indien de Groep de mogelijkheid had om, direct of indirect, het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen.

De wijziging in de definitie van zeggenschap in IFRS 10 heeft geen effect op de samenstelling van de Groep gehad.

(3b) Stelselwijziging Gezamenlijke overeenkomsten

IFRS 11 schrijft voor hoe overeenkomsten waarbij de Groep met derden gezamenlijk zeggenschap uitoefent, moeten worden verantwoord. IFRS 11 kent twee soorten gezamenlijke overeenkomsten: 'gezamenlijke bedrijfsactiviteiten' en 'joint ventures'.

De indeling van gezamenlijke overeenkomsten wordt bepaald op basis van de rechten en verplichtingen van de Groep met betrekking tot de overeenkomst, rekening houdend met de structuur en juridische vorm van de overeenkomst, de door de Groep bij de overeenkomst overeengekomen contractvoorwaarden en – voor zover relevant – overige feiten en omstandigheden.

Een gezamenlijke bedrijfsactiviteit is een gezamenlijke overeenkomst waarover de Groep gezamenlijk zeggenschap met derden uitoefent en waarbij de Groep recht heeft op de activa en verplichtingen die verband houden met de overeenkomst. 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.

Een joint venture is een gezamenlijke overeenkomst waarover de Groep gezamenlijk zeggenschap met derden uitoefent en waarbij de Groep rechten bezit op de netto-activa met betrekking tot de overeenkomst. Joint ventures worden verantwoord door middel van de equity-methode.

Voorheen werden alle entiteiten waarbij de Groep met derden gezamenlijk zeggenschap uitoefende, proportioneel geconsolideerd.

De Groep heeft de stelselwijziging, overeenkomstig de regelgeving, retrospectief toegepast.

Het effect van de toepassing de stelselwijziging op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2013, de geconsolideerde balans per 31 december 2013 en 1 januari 2013 en het geconsolideerde kasstroomoverzicht 2013 is als volgt:

Effecten stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2013:

x € 1 miljoen	2013		
	Vóór herziening	Gezamenlijke overeenkomsten	Na herziening
Opbrengsten	2.054	-53	2.001
Kostprijs verkopen	-1.847	50	-1.797
Bruto omzet resultaat	207	-3	204
Operationeel resultaat	13	-1	12
Financiële baten en lasten	-6	2	-4
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	1	-1	0
Resultaat vóór belastingen	8	0	8
Winstbelastingen	-6	0	-6
Resultaat na belastingen	2	0	2
Resultaat per aandeel (in €):			
Resultaat na belastingen per gewoon aandeel	0,10	-	0,10
Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten	0,10	-	0,10

Effecten stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten op de geconsolideerde balans per 31 december 2013 en 1 januari 2013:

x € 1 miljoen					
31 december 2013					
ACTIVA	Gezamenlijke		Na herziening		
	Vóór herziening	overeenkomsten ⁴			
Vaste activa					
Materiële vaste activa	110	-7		103	
Immateriële activa	115	-		115	
Deelnemingen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4	47		51	
Overige vaste activa	100	-18		82	
		329	22		351
Vlottende activa					
Strategische grondposities	313	-101		212	
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	87	-1		86	
Overige voorraden	30	-3		27	
Onderhanden werken	120	4		124	
Handels- en overige vorderingen	371	-31		340	
Overige vlottende activa	1	0		1	
Liquide middelen	73	-12		61	
		995	-144		851
Totaal activa	1.324	-122		1.202	
x € 1 miljoen					
31 december 2013					
PASSIVA	Gezamenlijke		Na herziening		
	Vóór herziening	overeenkomsten ⁴			
Eigen vermogen					
Eigen vermogen		315	-2		313
Langlopende verplichtingen					
Rentedragend ¹	155	-58		97	
Niet rente-dragend	40	-4		36	
		195	-62		133
Kortlopende verplichtingen					
Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	59	-29		30	
Handels- en overige schulden	571	-26		545	
Onderhanden werken	153	-1		152	
Overig	31	-2		29	
		814	-58		756
Totaal passiva	1.324	-122		1.202	
Solvabiliteit op basis van garantievermogen ²	29%	3%		32%	
Netto schuld ³	141	-75		66	

x € 1 miljoen					
1 januari 2013					
ACTIVA	Gezamenlijke		Na herziening		
	Vóór herziening	overeenkomsten ⁴			
Vaste activa					
Materiële vaste activa	124	-6		118	
Immateriële activa	114	-		114	
Deelnemingen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4	51		55	
Overige vaste activa	107	-10		97	
		349	35		384
Vlottende activa					
Strategische grondposities	305	-102		203	
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	99	-3		96	
Overige voorraden	37	-3		34	
Onderhanden werken	120	-2		118	
Handels- en overige vorderingen	377	-29		348	
Overige vlottende activa	2	-2		0	
Liquide middelen	77	-11		66	
		1.017	-152		865
Totaal activa	1.366	-117		1.249	
x € 1 miljoen					
1 januari 2013					
PASSIVA	Gezamenlijke		Na herziening		
	Vóór herziening	overeenkomsten ⁴			
Eigen vermogen					
Eigen vermogen		315	-3		312
Langlopende verplichtingen					
Rentedragend ¹	146	-48		98	
Niet rente-dragend	44	-4		40	
		190	-52		138
Kortlopende verplichtingen					
Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	80	-36		44	
Handels- en overige schulden	529	-22		507	
Onderhanden werken	201	-1		200	
Overig	51	-3		48	
		861	-62		799
Totaal passiva	1.366	-117		1.249	
Solvabiliteit op basis van garantievermogen ²	28%	2%		30%	
Netto schuld ³	149	-73		76	

1. De langlopende rentedragende verplichtingen zijn inclusief € 66 miljoen cumulatief preferente financieringsaandelen.
2. Garantievermogen is gedefinieerd als eigen vermogen plus cumulatief preferente financieringsaandelen.
3. Netto schuld is gedefinieerd als rentedragende schulden na aftrek van liquide middelen.
4. De Groep heeft één raamovereenkomst die voorheen tegen een deelnemingswaarde van nihil werd verantwoord, naar aanleiding van de toepassing van IFRS 11 als gezamenlijke overeenkomst aangemerkt en geclassificeerd als gezamenlijke bedrijfsactiviteit. Deze wijziging is retrospectief verantwoord en heeft tot een verhoging van de post strategische grondposities met circa € 17 miljoen en de post rentedragende schulden met circa € 20 miljoen geleid. Deze wijziging maakt in bovenstaand overzicht onderdeel uit van de mutaties als gevolg van de stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten.

Effecten stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten op het geconsolideerde kasstroomoverzicht 2013:

	2013			
	Vóór herziening	Gezamenlijke overeenkomsten		Na herziening
Operationeel resultaat	13		-1	12
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	23		0	23
Afschrijvingen immateriële activa	1		0	1
Aanpassing waardering vastgoed- en grondposities exclusief joint ventures	7		-1	6
Mutatie saldo OHW	-48		-6	-54
Mutatie overig werkkapitaal	8		8	16
Mutatie langlopende voorzieningen	-2		0	-2
Betaalde/ontvangen rente	-10		2	-8
Betaalde winstbelastingen	-4		0	-4
Kasstroom uit operationele activiteiten		-12	2	-10
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-4	0	-4
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		11	-2	9
Kasstroom per saldo in de periode		-5	0	-5
Liquide middelen 1 januari		78	-12	66
Liquide middelen ultimo		73	-12	61

(3c) Effect toepassing richtlijn informatiever-schaffing over belangen in andere entiteiten

IFRS 12 is een nieuwe standaard voor toelichtingsvereisten en is van toepassing op entiteiten met dochterondernemingen, gezamenlijke overeenkomsten, geassocieerde deelnemingen en/of niet-geconsolideerde gestructureerde entiteiten. Als gevolg van IFRS 12 heeft de Groep haar informatiever-schaffing uitgebreid over belangen in investeringen die zijn verwerkt volgens de 'equity'-methode (zie toelichting 6.12).

(3d) Gevolgen voor 2014 niet-verplichte nieuwe richtlijnen zoals aanvaard binnen de Europese Unie

De Groep onderzoekt de effecten van de nieuwe interpretatie IFRIC 21 Heffingen. Indien deze voor 2014 niet-verplichte nieuwe interpretatie zou zijn toegepast, zou naar huidige inzichten het effect op de financiële resultaten nihil zijn geweest.

(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 haar 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

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 afdekkings-transacties, 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 valutatermijncontracten 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 in principe 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 uit vastgoedbeleggingen 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 financieringsaandelen, 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-afrekbare goodwill, activa of verplichtingen die bij eerste opname noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloeden en verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen voor zover zij in de voorzienbare toekomst waarschijnlijk niet zullen worden afgewikkeld. Het bedrag van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is gebaseerd op de wijze waarop naar verwachting de boekwaarde van de activa en verplichtingen zal worden gerealiseerd of afgewikkeld, waarbij gebruik wordt gemaakt van de belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, dan wel waartoe materieel reeds op balansdatum besloten is.

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

De belasting naar de winst of het verlies over het boekjaar omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen. De winstbelasting wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen. In het laatste geval wordt de belasting in het eigen vermogen 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 latente 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

(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 eindige 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) Beleggingen

(14a) Vastgoedbeleggingen

Een vastgoedbelegging is vastgoed dat wordt aangehouden om huuropbrengsten en/of een waardeinstijging te realiseren. 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.

Wanneer een vastgoedbelegging voor eigen gebruik wordt aangewend, wordt het overgeboekt naar materiële vaste activa.

(14b) Afschrijving vastgoedbeleggingen

Afschrijvingen op vastgoedbeleggingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van ieder onderdeel, rekening houdend met restwaarde. De gebruiksduur komt overeen met die van de categorieën van materiële vaste activa zoals vermeld in grondslag 12.

(14c) Overige beleggingen

Deze zijn gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

(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 waardestijging/-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, verminderd 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, verminderd 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), verminderd 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 gewaardeerd tegen kostprijs plus tot dan toe opgenomen winst (zie ook grondslag 8), naar rato van de voortgang van het project, verminderd 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. Rekeningcourantkredieten 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 naar verwachting hoofdzakelijk via een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop of distributie aangehouden'. 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, personeelsgerelateerde voorzieningen en vastgoedbeleggingen, 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 geïnclassificeerd 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 geïnclassificeerd als een financiële verplichting omdat de dividenuitkeringen 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 actuaire 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 terugstorting door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met eventuele minimum financieringsverplichtingen die van toepassing zijn.

(23c) Langetermijnpersoneelsbeloningen

De nettoverplichting van de Groep voor langetermijnpersoneelsbeloningen, met uitzondering van

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

(23d) Ontslagvergoedingen

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

(24) Voorzieningen

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

(24a) Garanties

Een garantievoorziening wordt opgenomen nadat de onderliggende producten of diensten zijn verkocht en opgeleverd. Deze voorziening wordt opgenomen voor kosten die noodzakelijk gemaakt moeten worden om gebreken, die blijken na de oplevering maar tijdens de garantieperiode, op te heffen. De voorziening is gebaseerd op specifieke claims waarbij alle mogelijke uitkomsten worden gewogen op basis van de waarschijnlijkheid dat deze zich zullen voordoen.

(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 segmenten: Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit en Infra.

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

6.1 Gesegmenteerde informatie

De Groep kent de volgende segmenten: Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit en Infra overeenkomstig de aansturing door de raad van bestuur. Vanwege het gecentraliseerde besturingsmodel, waarbij de buitenlandse activiteiten in 2014 verder zijn geïntegreerd en de in 2014 hierop gewijzigde interne rapportagestructuur, worden Duitsland en België met ingang van 2014 niet meer als afzonderlijk segment gepresenteerd. De activiteiten in Duitsland en België zijn voor het grootste gedeelte in het segment Infra opgenomen. Daarnaast vinden ook woningbouwactiviteiten in België plaats die in het segment Woningbouw zijn opgenomen. De vergelijkende cijfers 2013 zijn overeenkomstig de wijziging van de segmentatie aangepast. 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

2014 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Infra	Overig	Eliminatie	Totaal
Opbrengsten							
Derden	178.556	201.638	370.061	1.116.758	643		1.867.656
Intercompany	-	97.733	17.817	23.976	75.829	-215.355	0
Totaal opbrengsten	178.556	299.371	387.878	1.140.734	76.472	-215.355	1.867.656
Operationeel resultaat	-14.693	1.764	-16.256	-24.599	-9.765	-	-63.549
Financiële baten							5.903
Financiële lasten							-11.024
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	2.960		97	3.522	-53		6.526
Resultaat vóór belastingen							-62.144
Winstbelastingen							14.851
Resultaat na belastingen							-47.293

2013 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Infra	Overig	Eliminatie	Totaal
Opbrengsten							
Derden	155.946	230.720	412.990	1.153.475	47.974		2.001.105
Intercompany	-	90.285	52.551	38.911	50.574	-232.321	0
Totaal opbrengsten	155.946	321.005	465.541	1.192.386	98.548	-232.321	2.001.105
Operationeel resultaat	-4.048	-5.610	345	30.093	-8.896	-	11.884
Financiële baten							3.181
Financiële lasten							-6.688
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-3.806		-76	2.899	107		-876
Resultaat vóór belastingen							7.501
Winstbelastingen							-5.644
Resultaat na belastingen							1.857

x € 1.000

Verkorte balans en balansspecificatie naar bedrijfssegment

2014 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Infra	Overig	Eliminatie	Totaal
Activa	404.813	113.741	161.376	557.021	769.842	-833.088	1.173.705
Niet-gealloceerd							30.985
Totaal activa	404.813	113.741	161.376	557.021	769.842	-833.088	1.204.690
Verplichtingen	60.480	106.567	163.104	451.109	30.806	-23.910	788.156
Niet-gealloceerd							157.258
Totaal verplichtingen	60.480	106.567	163.104	451.109	30.806	-23.910	945.414
Eigen vermogen							259.276
Totaal passiva							1.204.690
Materiële vaste activa							
Afschrijvingen	-	366	-	9.291	12.113		21.770
Investerings	-	294	-	7.151	10.273		17.718
Immateriële activa							
Amortisatie	-	-	1.022	481	-		1.503
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen							
Boekwaarde	54.516	-	98	17.809	416		72.839

x € 1.000

2013							
Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Infra	Overig	Eliminatie	Totaal
Activa	414.167	97.589	176.121	554.939	768.856	-822.533	1.189.139
Niet-gealloceerd							13.670
Totaal activa	414.167	97.589	176.121	554.939	768.856	-822.533	1.202.809
Verplichtingen	46.525	96.826	160.882	396.145	28.220	-19.604	708.994
Niet-gealloceerd							180.793
Totaal verplichtingen	46.525	96.826	160.882	396.145	28.220	-19.604	889.787
Eigen vermogen							313.022
Totaal passiva							1.202.809
Materiële vaste activa							
Afschrijvingen	-	429	24	10.496	11.458		22.407
Investerings	-	-	-	4.834	10.423		15.257
Immateriële activa							
Amortisatie	-	-	1.022	184	-		1.206
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen							
Boekwaarde	32.631	-	-	17.573	371		50.575

De transacties tussen de bedrijfssegmenten worden op zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met transacties met derden.

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

De externe opbrengsten per land zijn als volgt:

	2014	2013
Nederland	1.387.044	1.457.763
België	220.658	237.462
Duitsland	259.954	305.880
Totaal	1.867.656	2.001.105

x € 1.000

Onderliggend operationeel resultaat per bedrijfssegment

2014 In € mln.	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Infra	Overig	Totaal
Onderliggend operationeel resultaat	4,3	1,8	-0,4	-8,8	-9,3	-12,4
Operationeel resultaat joint ventures	-5,2		-0,1	-2,9	-0,1	-8,3
Afwaarderingen vastgoed	-13,7					-13,7
Reorganisatiekosten	-0,1		-15,7	-12,9	-0,4	-29,1
Overige	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal bijzondere posten	-19,0	0,0	-15,8	-15,8	-0,5	-51,1
Operationeel resultaat	-14,7	1,8	-16,2	-24,6	-9,8	-63,5
2013 In € mln.	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Infra	Overig	Totaal
Onderliggend operationeel resultaat	1,4	-3,0	2,3	34,7	-12,3	23,1
Operationeel resultaat joint ventures	1,9			-2,8		-0,9
Afwaarderingen vastgoed	-7,0					-7,0
Reorganisatiekosten	-0,4	-2,6	-2,0	-1,8	-0,8	-7,6
Vrijval pensioen					4,3	4,3
Overige	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal bijzondere posten	-5,5	-2,6	-2,0	-4,6	3,5	-11,2
Operationeel resultaat	-4,1	-5,6	0,3	30,1	-8,8	11,9

Met het onderliggend operationeel resultaat doelt de Groep op het operationeel resultaat gecorrigeerd voor operationeel resultaat joint ventures, afwaarderingen vastgoed, reorganisatiekosten, afwaarderingen goodwill, bijzondere vrijval pensioen en overige indien van toepassing in bovenstaande tabel benoemde niet operationele resultaten die door de Groep als bijzonder worden aangemerkt. Het onderliggende operationeel resultaat vormt tevens de basis van de rapportage van de convenanten aan de bankgroep.

6.2 Verkochte geassocieerde deelneming**Verkochte geassocieerde deelneming Brabo I**

In juni 2014 heeft Heijmans al haar aandelen in Brabo I N.V. verkocht aan DG Infra+. Heijmans had een belang van 20,8% in Brabo I N.V., dat als geassocieerde deelneming was opgenomen. De verkoopsom bedroeg € 7 miljoen en is in contanten voldaan. Tot aan het moment van verkoop heeft Brabo I N.V. in 2014 een resultaat na belastingen van minder dan € 0,1 miljoen (aandeel Heijmans) gerealiseerd. De boekwinst op de verkoop van de aandelen Brabo I N.V. ad € 3 miljoen is als financiële bate verantwoord.

x € 1.000

6.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten	2014	2013
Boekwinst verkoop vaste activa	2.145	1.999
Diversen	1.113	1.531
	3.258	3.530

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 winst-en-verliesrekening zijn als volgt samengesteld:

Personeelskosten	2014	2013
Lonen en salarissen	-369.651	-389.216
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen	-79.995	-81.172
Toegezegde bijdrageregelingen	-27.726	-27.511
Toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	190	3.445
	-477.182	-494.454

In de winst-en-verliesrekening is begrepen een bedrag van circa € 29 miljoen (2013: € 8 miljoen) waarvan € 25 miljoen betrekking heeft op getroffen reorganisatievoorzieningen in 2014 en € 4 miljoen op onder meer leegloop- en onderbezettingkosten die worden geacht een directe relatie met de reorganisatie te hebben.

Het aantal medewerkers eind 2014 bedraagt in Nederland 5.255 (2013: 5.297), in België 945 (2013: 1.057) en in Duitsland 1.006 (2013: 1.091).

x € 1.000

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

Afschrijvingen	2014	2013
Afschrijvingen materiële vaste activa	-21.770	-22.407
Afschrijvingen vastgoedbeleggingen	-198	-247
Amortisatie immateriële activa	-1.503	-1.206
	-23.471	-23.860

De afschrijvingen materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen zijn begrepen in de kostprijs verkopen en beheerkosten. De amortisatie immateriële activa is verantwoord onder overige bedrijfskosten.

Kosten voor onderzoek en ontwikkeling	2014	2013
	-2.557	-1.243

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 zijn als volgt samengesteld:

Overige bedrijfskosten	2014	2013
Amortisatie immateriële activa	-1.503	-1.206
	-1.503	-1.206

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

x € 1.000

6.6 Financiële baten en lasten

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

Financiële baten en lasten	2014	2013
Rentebaten	2.989	3.181
Resultaat verkochte geassocieerde deelneming	2.914	-
Financiële baten	5.903	3.181
Rentelasten	-11.071	-10.136
Bijzondere afwaardering lening	-2.000	-
Geactiveerde financieringskosten	2.047	3.448
Financiële lasten	-11.024	-6.688
	-5.121	-3.507

De cumulatieve financiële last in 2014 bedraagt € 5,1 miljoen, € 1,6 hoger dan 2013: € 3,5 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 4,25% in 2014 (2013: 4,0%). In 2014 waren de geactiveerde rentelasten lager dan in 2013.

In de financiële baten 2014 is de boekwinst van € 3 miljoen op de verkoop van de geassocieerde deelneming Brabo I opgenomen (zie toelichting 6.2).

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

Het gemiddelde rentepercentage was in 2014 nagenoeg gelijk aan 2013. Voor een overzicht van de rentepercentages wordt verwezen naar toelichting 6.21.

x € 1.000

6.7 Winstbelastingen

Verantwoord in de winst-en-verliesrekening	2014	2013
Acute belastinglasten/-baten		
Lopend boekjaar	-4.101	-4.729
Voorgaande boekjaren	327	50
Bedrag van het voordeel van eerder niet-opgenomen verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen aangewend om acute belastinglasten te reduceren	76	128
	-3.698	-4.551
Uitgestelde belastinglasten/-baten		
In verband met tijdelijke verschillen en verlieswaardering lopend boekjaar	17.755	-1.093
In verband met de afschrijving van een uitgestelde belastingvordering (last) of in verband met de terugboeking van een afschrijving (bate)	94	-
In relatie tot correcties voorgaande jaren	700	-
	18.549	-1.093
Totale belastinglast/-bate in de winst-en-verliesrekening	14.851	-5.644

x € 1.000

Analyse van de effectieve belastingdruk	2014		2013	
	%	€	%	€
Resultaat voor belastingen		-62.144		7.501
Op basis van het lokale tarief	25,0%	15.536	25,0%	-1.874
Effect van buitenlandse tarieven	-1,9%	-1.108	17,0%	-1.277
Niet-afrekbare bedragen	-3,3%	-2.012	32,5%	-2.437
Fiscaal vrijgestelde opbrengsten	3,4%	2.101	-4,0%	300
Niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar/ afboeken eerder gewaardeerde verliezen	-2,0%	-1.243	15,6%	-1.169
Effect van het gebruik van compensabele verliezen	1,2%	723	-10,7%	806
Effect van niet eerder gewaardeerde verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen	0,7%	453	0,9%	-65
Effect van afschrijving en terugneming van afschrijvingen van uitgestelde belastingvorderingen	0,0%	24	0,0%	0
Effect correcties van schattingen voorgaande boekjaren	0,6%	377	-1,0%	72
Totale belastingdruk	23,9%	14.851	75,2%	-5.644

De effectieve belastingdruk over 2014 bedraagt 23,9% (2013: 75,2%).

De belangrijkste verschillen tussen de commerciële en fiscale winstberekening betreffen de niet-afrekbare rentelasten ten aanzien van de cumulatief preferente aandelen, de algemene kostenafrekbepkingen in de verschillende jurisdicties en de vrijgestelde boekwinst gerealiseerd bij de verkoop van de geassocieerde deelneming Brabo I.

x € 1.000

6.8 Winstbelastingvorderingen en -schulden

Geografisch segment	31 december 2014		31 december 2013	
	Vorderingen	Schulden	Vorderingen	Schulden
Nederland	51	62	53	175
België	366	3.873	16	1.521
Duitsland	638	177	954	408
	1.055	4.112	1.023	2.104

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
Stand per 1 januari 2013	92.162	105.637	143.006	6.133	346.938
Investerings	1.004	3.249	11.004	0	15.257
Desinvesterings	-9.417	-8.687	-28.790	-1.863	-48.757
In consolidatie genomen	154	0	2.694	0	2.848
Reclassificaties	73	-206	1.064	-931	0
Stand per 31 december 2013	83.976	99.993	128.978	3.339	316.286
Stand per 1 januari 2014	83.976	99.993	128.978	3.339	316.286
Investerings	326	3.801	10.047	3.544	17.718
Desinvesterings	-273	-12.678	-17.318	0	-30.269
Reclassificaties	85	1.403	0	-2.522	-1.034
Stand per 31 december 2014	84.114	92.519	121.707	4.361	302.701
Afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen					
Stand per 1 januari 2013	48.365	71.715	108.597	522	229.199
Afschrijvingen	4.345	7.735	10.327	-	22.407
Desinvesterings	-6.792	-8.452	-25.286	-522	-41.052
In consolidatie genomen	80	0	2.279	-	2.359
Reclassificaties	0	-1.045	1.045	-	0
Stand per 31 december 2013	45.998	69.953	96.962	0	212.913
Stand per 1 januari 2014	45.998	69.953	96.962	0	212.913
Afschrijvingen	4.420	7.067	10.283	-	21.770
Desinvesterings	-117	-8.995	-15.255	0	-24.367
Reclassificaties	-144	0	0	0	-144
Stand per 31 december 2014	50.157	68.025	91.990	0	210.172
Boekwaarde					
Per 1 januari 2013	43.797	33.922	34.409	5.611	117.739
Per 31 december 2013	37.978	30.040	32.016	3.339	103.373
Per 1 januari 2014	37.978	30.040	32.016	3.339	103.373
Per 31 december 2014	33.957	24.494	29.717	4.361	92.529

x € 1.000

Voor € 2,4 miljoen (2013: € 2,7 miljoen) zijn materiële vaste activa geleased via financiële leaseovereenkomsten. Hiervan heeft € 2,1 miljoen betrekking op bedrijfsgebouwen en -terreinen en heeft € 0,3 miljoen betrekking op machines, installaties en groot materieel. De geleasede activa strekken tot zekerheid van de leaseverplichtingen. De toekomstige minimale leasebetalingen bedragen € 0,7 miljoen in 2015 en € 1,1 miljoen in de jaren 2016 tot en met 2020.

In de boekwaarde van bedrijfsmiddelen in uitvoering is een bedrag van € 3,1 miljoen aan uitgaven gedurende het boekjaar opgenomen. Deze uitgaven hebben voornamelijk betrekking op materieel.

Op balansdatum bestaat een contractuele verplichting voor de aanschaf van materiële vaste activa ter grootte van € 4 miljoen.

6.10 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan uit goodwill en geïdentificeerde immateriële activa.

Kostprijs	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief	Totaal
Stand per 1 januari 2013	181.066	48.119	229.185
Investeringen	2.510	240	2.750
Stand per 31 december 2013	183.576	48.359	231.935
Investeringen	0	0	0
Stand per 31 december 2014	183.576	48.359	231.935

Bijzondere waardevermindervingsverliezen en amortisatie	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief	Totaal
Stand per 1 januari 2013	86.552	28.756	115.308
Amortisatie	-	1.206	1.206
Stand per 31 december 2013	86.552	29.962	116.514
Stand per 1 januari 2014	86.552	29.962	116.514
Amortisatie	-	1.503	1.503
Stand per 31 december 2014	86.552	31.465	118.017

x € 1.000

Boekwaarde	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief	Totaal
Per 1 januari 2013	94.514	19.363	113.877
Per 31 december 2013	97.024	18.397	115.421
Per 1 januari 2014	97.024	18.397	115.421
Per 31 december 2014	97.024	16.894	113.918

De samenstelling van de boekwaarde van de goodwill en de geïdentificeerde immateriële activa ultimo 2014 is als volgt:

Acquisitie	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief
IBC (NL-2001)	21.207	-
Burgers Ergon (NL-2007)	31.107	12.297
Oevermann (DU-2007)	26.970	237
Overig	17.740	4.360
Boekwaarde 31 december 2014	97.024	16.894

De overige geïdentificeerde immateriële activa van de overige acquisities betreffen met name concessies voor zandafgravingen.

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 varieert tussen 11% en 12% (2013: tussen 10% en 11%) corresponderend met een disconteringsvoet van 9,1% (2013: 8,3%).

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 groeipercentages tot 2%.

De in de impairmenttest berekende realiseerbare waarde is onder meer afhankelijk van de gehanteerde groeivoet en de periode waarover de kasstromen worden gerealiseerd.

De amortisatie van de identificeerbare immateriële activa en de bijzondere waardevermindervingsverliezen met betrekking tot goodwill worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder de post 'Overige bedrijfskosten'.

x € 1.000

De verwachte kasstromen zijn contant gemaakt met een pre-tax WACC die varieert tussen 11% en 12%. Indien de pre-tax WACC 1%-punt hoger wordt gesteld, zou dit niet tot een afwaardering leiden. Kasstromen na 5 jaar worden geëxtrapoleerd met groeipercentages van maximaal 2%; indien dit groeipercentage 1%-punt lager zou zijn, zou dit niet tot een afwaardering leiden.

Voor de kasstroomgenererende eenheid Utiliteit -waaraan de goodwill en geïdentificeerde immateriële activa van BurgersErgon en het grootste deel van de goodwill IBC is gealloceerd, in totaal € 63 miljoen- geldt een gevoeligheid voor veranderingen in de veronderstellingen waardoor de realiseerbare waarde eventueel lager kan worden dan de boekwaarde. Volgens de impairmenttest is de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Utiliteit thans ongeveer € 138 miljoen hoger dan de boekwaarde. Belangrijk uitgangspunt betreft de ontwikkeling van de EBIT-marge. De EBIT-marge wordt in de test verondersteld te groeien naar 3 à 4% van de omzet. Indien de EBIT-marge slechts nihil zou zijn, zou de realiseerbare waarde gelijk zijn aan de boekwaarde. Een ander belangrijk uitgangspunt is de ontwikkeling van de financieringsstanden van projecten.

De realiseerbare waarde voor de kasstroomgenererende eenheid Oevermann is thans ongeveer € 50 miljoen hoger dan de boekwaarde. De realiseerbare waarde kent een gevoeligheid. Belangrijk uitgangspunt betreft de ontwikkeling van de EBIT-marge. Deze wordt in de test verondersteld te groeien naar circa 2 à 3% van de omzet. Een ander belangrijk uitgangspunt betreft de verwachte afwikkeling van debiteurenposities.

x € 1.000

6.11 Vastgoedbeleggingen

Kostprijs	2014	2013
Stand per 1 januari	8.249	8.249
Desinvesteringen	-6.760	-
Reclassificaties	1.034	-
Stand per 31 december	2.523	8.249

Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	2014	2013
Stand per 1 januari	2.413	2.166
Desinvesteringen	-2.282	-
Afschrijvingen	198	247
Reclassificaties	144	-
Stand per 31 december	473	2.413

Boekwaarde	2014	2013
Per 1 januari	5.836	6.083
Per 31 december	2.050	5.836

Indien bij de waardering van vastgoedbeleggingen de reële waarde zou zijn toegepast, zou de waarde circa € 2,8 miljoen bedragen. De reële waarde is bepaald met name aan de hand van interne taxaties.

De volgende bedragen met betrekking tot vastgoedbeleggingen zijn in de winst-en-verliesrekening opgenomen:

	2014	2013
Huuropbrengsten	259	233
Directe exploitatielasten waarbij:		
• huurinkomsten zijn gegenereerd	-231	-201
• geen huurinkomsten zijn gegenereerd	-29	-136

De toekomstige minimale leasebetalingen op grond van niet-opzeggbare operational leases in de periodes na balansdatum bedragen € 0,5 miljoen. Hiervan heeft € 0,1 miljoen betrekking op 2015, € 0,3 miljoen heeft betrekking op 2016 tot en met 2020 en € 0,1 miljoen heeft betrekking op 2021 of latere jaren.

x € 1.000

6.12 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

	2014	2013
Joint ventures	69.233	46.950
Geassocieerde deelnemingen	3.606	3.625
	72.839	50.575

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. 3i Investments plc. participeert voor 80% en Heijmans voor 20% (2013: 20%) in Heijmans Capital B.V. Deze joint venture is van strategisch belang voor Heijmans en wordt als materieel aangemerkt.

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

	2014		2013	
Opbrengsten	49.222		25.104	
Operationeel resultaat	365		147	
Financiële baten	3.700		1.076	
Financiële lasten	-4.369		-762	
Resultaat voor belastingen		-304		461
Winstbelastingen		92		-115
Resultaat na belasting		-212		346
Niet-gerealiseerde veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen		-4.020		643
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-4.232		989
Aandeel in het resultaat na belasting 20%		-42		69
Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten 20%		-804		129
Vaste activa		67.881		27.416
Liquide middelen	5.638		2.181	
Overige vlottende activa	15.885		20.253	
Totaal vlottende activa		21.523		22.434
Langlopende financiële verplichtingen	67.724		22.004	
Overige langlopende verplichtingen	13		227	
Totaal langlopende verplichtingen		67.737		22.231
Kortlopende financiële verplichtingen	8.200		16.600	
Overige kortlopende verplichtingen	14.336		7.630	
Totaal kortlopende verplichtingen		22.536		24.230
Saldo		-869		3.389
Aandeel in eigen vermogen 20%		-174		678

In 2014 heeft de Groep geen dividend ontvangen van Heijmans Capital (2013: nihil).

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:

	2014	2013
Aandeel in het vermogen van Heijmans Capital	-174	678
Aandeel in het vermogen van Vastgoed joint ventures	54.291	32.595
Aandeel in het vermogen van overige joint ventures	15.116	13.677
	69.233	46.950

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

	2014	2013
Belang in nettoresultaat van Heijmans Capital	-42	69
Belang in nettoresultaat van Vastgoed joint ventures	2.979	-3.786
Belang in nettoresultaat van overige joint ventures	2.532	2.048
	5.469	-1.669

De Vastgoed joint ventures waarin de Groep participeert hebben in 2014 een omzet gerealiseerd van € 30 miljoen (2013: € 10 miljoen). Deze joint ventures hebben in totaal € 127 miljoen (2013: € 121 miljoen) aan voorraden (hoofdzakelijk grondposities). Genoemde bedragen betreffen het Heijmans aandeel.

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 (2013: € 8 miljoen) aan verbintenissen aangegaan met joint ventures in verband met het verstrekken van achtergestelde leningen indien aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Verder heeft de groep, met uitzondering van de verplichtingen die in toelichting 6.26, 6.27 en 6.28 staan vermeld, geen verplichtingen die gerelateerd zijn aan joint ventures.

Geassocieerde deelnemingen

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

	2014	2013
Aandeel in het vermogen van geassocieerde deelnemingen	3.606	3.625
Aandeel in het netto resultaat van geassocieerde deelnemingen	1.057	793
Aandeel in niet gerealiseerde resultaten geassocieerde deelnemingen	-540	0

x € 1.000

6.13 Overige beleggingen

	2014	2013
Langlopende vorderingen	26.661	37.213
Overige duurzame vorderingen en beleggingen	4.343	4.428
Stand per 31 december	31.004	41.641

De langlopende vorderingen betreffen met name verstrekte leningen aan vastgoed joint ventures.

6.14 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

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

	Vorderingen 31 december		Schulden 31 december		Per saldo 31 december	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Materiële vaste activa	-	-	1.375	1.678	-1.375	-1.678
Immateriële activa	-	-	7.697	7.420	-7.697	-7.420
Terreinen/strategische grondposities	-	-	7.604	7.563	-7.604	-7.563
Onderhanden werken	-	-	65	3.635	-65	-3.635
Personeelsbeloningen	-	-	2.680	1.980	-2.680	-1.980
Voorzieningen	-	-	172	172	-172	-172
Overige items	-	-	1.207	290	-1.207	-290
Waarde van opgenomen verliesverrekening	43.004	25.243	-	-	43.004	25.243
Belastingvorderingen en -verplichtingen	43.004	25.243	20.800	22.738	22.204	2.505
Saldering van belastingvorderingen en -verplichtingen	-15.720	-15.716	-15.720	-15.716	-	-
Saldo belastingvorderingen en -verplichtingen	27.284	9.527	5.080	7.022	22.204	2.505

x € 1.000

Het verloop in 2014 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 31 december 2013	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in het eigen vermogen	Opgenomen als gevolg van uit/in consolidatie genomen in 2014	Saldo per 31 december 2014
Materiële vaste activa	-1.678	287	14	2	-1.375
Immateriële activa	-7.420	-277	-	-	-7.697
Terreinen/strategische grondposities	-7.563	-41	-	-	-7.604
Onderhanden werken	-3.635	3.570	-	-	-65
Personeelsbeloningen	-1.980	-1.834	1.134	-	-2.680
Voorzieningen	-172	0	-	-	-172
Overige items	-290	-917	-	-	-1.207
Waarde van opgenomen verliesverrekening	25.243	17.761	-	-	43.004
Totaal	2.505	18.549	1.148	2	22.204

Het verloop in 2013 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 31 december 2012	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in het eigen vermogen	Opgenomen als gevolg van uit/in consolidatie genomen in 2013	Saldo per 31 december 2013
Materiële vaste activa	-3.528	1.878	-	-28	-1.678
Immateriële activa	-6.444	-976	-	-	-7.420
Terreinen/strategische grondposities	-6.738	-825	-	-	-7.563
Onderhanden werken	-4.669	939	-	95	-3.635
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	500	-1.319	-5	824	0
Personeelsbeloningen	-3.765	-2.707	4.492	-	-1.980
Voorzieningen	-42	-130	-	-	-172
Overige items	273	-563	-	-	-290
Waarde van opgenomen verliesverrekening	22.614	2.610	-	19	25.243
Totaal	-1.799	-1.093	4.487	910	2.505

x € 1.000

Waardering van uitgestelde belastingvorderingen

Ultimo 2014 bedraagt de gewaardeerde verliescompensatie € 43,0 miljoen. Hiervan heeft € 36,1 miljoen betrekking op de verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid. De verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid is gesaldeerd met de uitgestelde belastingverplichtingen. De verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid heeft voor € 1,3 miljoen betrekking op het jaar 2009, voor € 1,8 miljoen betrekking op het jaar 2011, voor € 13,1 miljoen betrekking op het jaar 2012, voor € 3,6 miljoen betrekking op 2013 en voor € 16,3 miljoen betrekking op 2014. Het verlies in 2014 is mede het gevolg van afwaarderingen vastgoedposities en reorganisatiekosten.

Het ultimo 2014 nog niet benutte deel van het verlies 2009 kan worden verrekend tot en met 2015. Met betrekking tot de verliezen 2011 tot en met 2014 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 prognoses zijn gebaseerd op de orderportefeuille, het businessplan 2015 en de meerjarenprognose, die ook de basis vormen voor de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill (impairmenttests). De EBIT-marge wordt in de meerjarenprognose verondersteld te groeien naar 3 à 4% van de omzet. De prognoses van de fiscale resultaten tot en met 2019 bieden voldoende ruimte om de aanwezige fiscale verliezen te compenseren. De resterende verrekeningstermijn is in het algemeen langer dan de nu gehanteerde periode tot en met 2019. Bovendien bestaan er eventueel mogelijkheden voor het optimaliseren van de fiscale positie. Inherent aan de waardering van de uitgestelde belastingvorderingen is dat de verrekenbaarheid afhankelijk is van het realiseren van het businessplan en de meerjarenprognose, die de beste inschatting van de Groep is.

De overige gewaardeerde verliescompensatie bedraagt € 6,9 miljoen en heeft betrekking op een aantal Belgische werkmaatschappijen (€ 1,5 miljoen), op Oevermann (€ 3,0 miljoen) en op Franki (€ 2,4 miljoen). Verliezen in België en Duitsland zijn in principe onbeperkt verrekenbaar met toekomstige winsten waarbij in Duitsland een maximum geldt voor de jaarlijks te verrekenen winsten. Fiscale winsten tot € 1 miljoen kunnen in enig jaar volledig worden verrekend; fiscale winsten boven € 1 miljoen kunnen slechts voor 60% worden verrekend.

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 2014 bedragen de niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen € 70,7 miljoen (2013: € 79,6 miljoen). Het grootste deel hiervan heeft betrekking op een aantal dochtermaatschappijen in België (€ 58,4 miljoen). De overige niet-gewaardeerde verliezen hebben betrekking op een aantal Duitse werkmaatschappijen (€ 3,6 miljoen) en op een aantal Nederlandse vennootschappen (€ 8,7 miljoen).

x € 1.000

6.15 Voorraden

	31 december 2014	31 december 2013
Strategische grondposities	182.936	211.622
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	81.555	86.047
Voorraad grond- en hulpstoffen	17.379	16.105
Voorraad gereed product	6.425	10.858
Totaal	288.295	324.632
Boekwaarde van de voorraden die zijn verpand als zekerheid	3.925	4.550
Voorraadwaarde die in de periode als last is geboekt	252.567	244.445
Voorraad gereed product gewaardeerd tegen netto realiseerbare waarde	4.558	7.110

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 als gevolg van gunstige financieeringsafspraken 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 2014 is de netto realiseerbare waarde van strategische grondposities berekend en deze is vergeleken met de boekwaarde. Dit heeft geresulteerd in een afwaardering van € 16,5 miljoen en het terugnemen van een eerdere afwaardering van € 2,8 miljoen inzake een joint venture (2013: 5,9 miljoen afwaarderingen en € 1,1 miljoen afwaarderingen in joint ventures). 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 een looptijd langer dan 12 maanden na balansdatum. 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.

Woningen in voorbereiding en in aanbouw

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

	2014	2013
Onverkochte woningen:		
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's	74.494	93.179
Verkochte woningen:		
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten	153.256	117.542
af: Gedeclareerde termijnen	-146.195	-124.674
Totaal Woningen in voorbereiding en in aanbouw	81.555	86.047

De opbrengsten uit hoofde van verkochte woningen in voorbereiding en in aanbouw die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen € 0,2 miljard (2013: € 0,2 miljard).

Voorraad gereed product

Van de voorraad onverkocht vastgoed (onderdeel van de voorraad gereed product) is € 3,4 miljoen (2013: € 2,3 miljoen) gewaardeerd tegen lagere netto realiseerbare waarde.

x € 1.000

6.16 Onderhanden werken

	31 december 2014	31 december 2013
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten	1.616.721	2.060.275
af: Gedeclareerde termijnen	-1.633.713	-2.087.871
Saldo onderhanden werken	-16.992	-27.596
Positief saldo onderhanden werk (opgenomen onder vlottende activa)	167.314	123.970
Negatief saldo onderhanden werk (opgenomen onder kortlopende verplichtingen)	-184.306	-151.566
Saldo onderhanden werken	-16.992	-27.596

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 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.

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 komen de verantwoordelijkheid voor het onderhoud en exploitatie hierbij.
- projecten zich in de ontwerpfasen bevinden. Bij het uitwerken van een voorlopig ontwerp naar een definitief ontwerp kunnen aanzienlijke afwijkingen van het voorlopig ontwerp blijken, hetgeen kan leiden tot positieve of negatieve bijstelling van de initiële prognose.
- projecten kennen 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.

Meerwerk en claims ingediend bij opdrachtgevers worden opgenomen indien en voor zover deze zijn goedgekeurd of de onderhandelingen met de opdrachtgever een gevorderd stadium hebben bereikt dat het waarschijnlijk is dat de opdrachtgever het meerwerk of de claim zal accepteren en het bedrag op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. 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 bouwtijdoverschrijdingen, 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 opdrachten van derden die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen € 1,7 miljard (2013: € 1,8 miljard).

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

6.17 Handels- en overige vorderingen

	31 december 2014	31 december 2013
Handelsvorderingen	228.654	273.424
Nog te factureren omzet	37.221	33.298
Vorderingen op gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	11.251	9.707
Vooruitbetalingen	13.832	9.103
Overige vorderingen	19.173	14.772
Totaal handels- en overige vorderingen	310.131	340.304

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardevermindervers verliezen. De afwaardering voor verwachte oninbaarheid is in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder de beheerkosten. Ultimo 2014 is in de handelsvorderingen begrepen een voorziening van € 7,5 miljoen voor waardeverminderingen van handelsvorderingen (2013: € 6,8 miljoen).

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

x € 1.000

6.18 Liquide middelen

	31 december 2014	31 december 2013
Banksaldi	70.688	50.742
Kasgeld	4	1
Geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen	3.095	10.270
Totaal liquide middelen	73.787	61.013

Van het totaal aan liquide middelen wordt € 16 miljoen (2013: € 16 miljoen) gehouden in samenwerkingsverbanden.

Banksaldi bevatten € 7 miljoen (2013: € 10 miljoen) voor betaling van Duitse crediteuren ten einde te voldoen aan de lokale wet ter bescherming van crediteuren.

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

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

x € 1.000

6.19 Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal In duizenden gewone aandelen	2014	2013
Uitstaand per 1 januari	19.349	17.328
Stockdividend	103	262
Share Matching Plan	9	-
Emissie	-	1.759
Uitstaand per 31 december	19.461	19.349

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.

Stockdividend

Op 16 mei 2014 zijn 102.998 nieuwe aandelen uitgegeven en uitgekeerd als stockdividend.

Share Matching Plan

In april 2014 heeft de Groep 9.171 aandelen uitgegeven in verband met het onvoorwaardelijk worden van in april 2011 voorwaardelijk toegekende aandelen aan leden van de conserndirectie in het kader van het Share Matching Plan (zie ook toelichting 6.29).

x € 1.000

6.20 Resultaat per aandeel

Gewoon resultaat per gewoon aandeel

Het gewoon resultaat per aandeel over 2014 bedraagt -€ 2,44 (2013: € 0,10). 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 2014 heeft uitgestaan.

Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen resultaat	2014	2013
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan aandeelhouders	-47.293	1.857

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen In duizenden aandelen	2014	2013
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	19.349	17.328
Effect van Stockdividend 16 mei 2014/ 15 mei 2013	65	166
Effect uitgegeven aandelen in het kader van het Share Matching Plan 28 april 2014	6	-
Effect uitgifte aandelen 26 augustus 2013	-	617
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	19.420	18.111

Verwaterd resultaat per gewoon aandeel

Bij de berekening van het verwaterde resultaat per aandeel in 2014 wordt uitgegaan van het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen in 2014 van 19.420 duizend plus het verwateringseffect in relatie met toegekende optierechten van 210 duizend en 2.289 toegekende aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan (zie toelichting 6.29).

x € 1.000

6.21 Rentdragende leningen en overige financieringsverplichtingen

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

31 december 2014	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Cumulatief preferente financieringsaandelen	66.100	-	66.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-
Projectfinancieringen	866	6.292	7.158
Overige langlopende schulden	26.924	600	27.524
Financiële leaseverplichtingen	1.449	739	2.188
Rekening-courant kredietinstellingen	-	2.180	2.180
Totaal verplichtingen	95.339	9.811	105.150

31 december 2013	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Cumulatief preferente financieringsaandelen	66.100	-	66.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-
Projectfinancieringen	2.259	11.573	13.832
Overige langlopende schulden	26.266	700	26.966
Financiële leaseverplichtingen	1.921	612	2.533
Rekening-courant kredietinstellingen	-	17.620	17.620
Totaal verplichtingen	96.546	30.505	127.051

Cumulatief preferente financieringsaandelen

Ultimo 2014 staan 6.610.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uit tegen € 10 per aandeel. De vergoeding bedraagt met ingang van 1 januari 2014 7,9 % en is jaarlijks 14 dagen na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) betaalbaar. Met de AVA van april 2014 hebben de aandeelhouders ingestemd met de gevraagde machtiging aan de raad van bestuur voor de duur van 18 maanden, tot inkoop van maximaal 40% van de financieringspreferente aandelen B in haar eigen kapitaal. Vervolgens kan het uitstaande bedrag op deze aandelen de komende jaren met 40% worden teruggebracht door de ingekochte financieringspreferente aandelen B in te trekken. Op grond van deze besluiten heeft de raad van bestuur van Heijmans de mogelijkheid om gedurende 2015, zonder additionele kosten, tot 40% van de preferente aandelen in te kopen. 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.

x € 1.000

Gesyndiceerde bankfinanciering

De gecommiteerde en gesyndiceerde bankfaciliteit van € 250 miljoen loopt tot 31 maart 2015 en is voor € 231 miljoen verlengd tot 31 maart 2016 en voor € 212 miljoen verlengd tot 31 maart 2017. De kosten van de verlenging van deze bankfaciliteit bedragen € 0,4 miljoen, deze kosten zijn geactiveerd. Deze faciliteit is verstrekt door een bankgroep bestaande uit Rabobank, ING Bank, ABNAMRO Bank, KBC, RBS, Van Lanschot Bankiers en Deutsche Bank. Voor de faciliteit zijn zekerheden verstrekt. De kredietmarge op deze faciliteit ligt in een range van 1,5% tot 2,0%, afhankelijk van de leverage ratio. Ultimo 2014 is nihil van deze faciliteit gebruikt. De afgesproken convenanten zijn een (recourse) leverage ratio van maximaal 3 en een interest cover ratio van minimaal 3, beide halfjaarlijks te testen. Indien niet binnen de convenanten wordt geopereerd, is de faciliteit in principe direct opeisbaar. Het voldoen aan de convenanten wordt actief gemonitord door de raad van bestuur.

De leverage ratio is de uitkomst van nettoschuld gedeeld door EBITDA (resultaat voor belastingen, rente, afschrijvingen en amortisaties), een en ander op basis van de met de bankgroep overeengekomen definities voor nettoschuld en EBITDA. De interest cover ratio is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de nettorentelasten. De definities van deze begrippen zoals met de banken overeengekomen, bevatten een aantal aanpassingen. De belangrijkste aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige nettoschuld zijn de vermindering met het bedrag aan uitstaande cumulatief preferente financieringsaandelen en de financieringen voor bepaalde projecten, die afgesloten zijn zonder garantstelling van Heijmans (non-recourse). De belangrijkste aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige EBITDA betreffen de geactiveerde rente, resultaten gerelateerd aan verkochte bedrijfseenheden, reële waarde aanpassingen, reorganisatiekosten en operationeel resultaat joint ventures. Aan deze ratio's is in het verslagjaar voldaan. Aangezien de (recourse) netto schuld negatief is per eind 2014, is de (recourse) leverage ratio niet relevant. De interest cover ratio bedraagt eind 2014 3,4. De ruimte ten opzichte van de interest cover ratio is per eind 2014 beperkt, met name als gevolg het verlies van € 11,2 miljoen (€ 2 miljoen in het eerste halfjaar en € 9,2 miljoen in het tweede halfjaar 2014) op het project Energiefabriek Tilburg.

Met de bankgroep is in een amendement op de kredietovereenkomst overeengekomen dat de resultaten met betrekking tot het project Energiefabriek Tilburg voor het testmoment medio 2015 voor een overeengekomen maximaal bedrag buiten de convenantberekening (EBITDA) zullen worden gelaten. De kredietmarge zou voor de tweede helft van 2015 met maximaal 1,5% kunnen worden verhoogd. Daarnaast betaalt de Groep voor het amendement een fee van 0,25%. Mede gezien deze nieuwe afspraken gaat de Groep ervan uit het aankomende jaar binnen de convenanten te kunnen blijven opereren. Het voldoen aan de convenanten onder meer per medio 2015, hangt mede af van het behalen van de EBITDA conform het businessplan 2015 en de omvang van het werkkapitaal, dat onderhevig is aan seizoensinvloeden.

Projectfinancieringen

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke projecten. De aflossingsschema's van de projectfinancieringen hangen overwegend samen met de voortgang van de projecten. De looptijd van de projectfinancieringen is maximaal tot de oplevering en/of verkoop van de projecten. Als zekerheid dient de waarde van het desbetreffende project inclusief de toekomstige positieve kasstromen van de projecten. Voor € 6 miljoen (2013: € 12 miljoen) van het totaal aan projectfinancieringen is sprake van garantstelling door Heijmans N.V. voor de terugbetaling van de hoofdsom en/of rentebetalingen. Met betrekking tot de resterende € 1 miljoen (2013: € 2 miljoen) is derhalve sprake van financiering, waarvoor Heijmans N.V. niet garant staat.

x € 1.000

Financiële leaseverplichtingen

De financiële leaseverplichtingen hebben hoofdzakelijk betrekking op materieel in België. De leaseverplichting betreft de contante waarde van de schuld. De leasebetalingen vervallen als volgt:

31 december 2014	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Leasebetalingen	789	1.507	117	2.413
af: Rentedeel	94	129	2	225
Leaseverplichting	695	1.378	115	2.188

31 december 2013	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Leasebetalingen	741	1.899	246	2.886
af: Rentedeel	129	215	9	353
Leaseverplichting	612	1.684	237	2.533

In de verslagperiode is geen last genomen inzake voorwaardelijke leasebetalingen.

Gemiddeld rentepercentage	2014	2013
Cumulatief preferente financieringsaandelen	7,9%	7,3%
Gesyndiceerde bankfinanciering	2,9%	3,1%
Projectfinancieringen	2,6%	2,7%
Overige bankfinancieringen	2,3%	2,5%
Financiële leaseverplichtingen	5,0%	5,1%
Overige langlopende schulden	3,0%	2,7%

x € 1.000

6.22 Personeelsgerelateerde verplichtingen**Verloop verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen**

	Verplichting		Reële waarde activa		Nettoverplichting (nettoactief) uit hoofde van toegezegd-pensioen- rechten en jubileum- uitkeringen	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Saldo per 1 januari	368.746	356.517	366.366	360.117	2.380	-3.600
<i>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</i>						
Kosten voor opbouw	544	1.192	-	-	544	1.192
Rente lasten/-baten	11.540	12.300	11.509	12.610	31	-310
Afwikkelingen en inperkingen	-1.196	-11.568	-	-6.318	-1.196	-5.250
<i>Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten</i>						
Actuariel resultaat ervaringsaanpassingen	-7.176	2.221	-	-	-7.176	2.221
Actuariel resultaat indexering	78.826	7.363	-	-	78.826	7.363
Actuariel resultaat rekenrente	-3.159	13.369	-	-	-3.159	13.369
Actuariel resultaat rendement beleggingen	-	-	63.737	5.405	-63.737	-5.405
<i>Bijdragen en uitkeringen</i>						
Bijdragen betaald door de werkgever	-	-	2.223	7.200	-2.223	-7.200
Bijdragen betaald door de werknemer	-	574	-	574	-	-
<i>Pensioen- en jubileumuitkeringen</i>	<i>-13.946</i>	<i>-13.222</i>	<i>-13.946</i>	<i>-13.222</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Saldo per 31 december	434.179	368.746	429.889	366.366	4.290	2.380

x € 1.000

De totale verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen is als volgt in de balans verantwoord:

	31 december 2014	31 december 2013
Personeelsgerelateerde verplichtingen langlopend	26.731	23.554
Personeelsgerelateerde verplichtingen kortlopend	2.043	4.320
Personeelsgerelateerde vordering	-24.484	-25.494
	4.290	2.380

De personeelsgerelateerde vordering betreft een regeling die onder de waarderingsregels van de Pensioenwet zoals vastgelegd in het Financieel Toetsingskader, een dekkingsgraad van 107,8% 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 voormalig werkgever, op lange termijn als enige resterende rechthebbende logischerwijs het uiteindelijk resterend vermogen zal toekomen.

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.

Over het salaris boven de maximum salarisgrens van het bedrijfstakpensioenfonds wordt 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. Er treden geen nieuwe deelnemers meer toe tot het pensioenfonds. Opgebouwde pensioenen van deze 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 31% uit voormalige deelnemers die nog een dienstverband hebben bij Heijmans en uit dien hoofde een voorwaardelijk indexatierecht hebben. Voor 50% bestaat het bestand uit voormalige medewerkers en voor 19% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 17 jaar. Vanwege het voormalige dekkingstekort in het fonds heeft Heijmans in 2012 € 5 miljoen en in 2013 € 3 miljoen bijgestort. Heijmans is niet verplicht tot een volgende bijstorting. 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 dekkingsgraad van het pensioenfonds eind 2014 minimaal 104% te bedragen. De dekkingsgraad bedraagt per 31 december 2014 107,8%. De Nederlandsche Bank (DNB) houdt hierop toezicht. Het bestuur van het pensioenfonds bestaat uit vertegenwoordigers van de werkgever, werknemers en gepensioneerden.

x € 1.000

Verzekerde regelingen

Heijmans kent circa 15 verzekerde regelingen die bij een verzekeraar zijn ondergebracht middels garantiecontracten. Heijmans is naast de kosten voor actuariële opbouw en indexatie, geen betalingen voor de verzwaren 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 pensioenpremie wordt vastgesteld op basis van de grondslagen in het verzekeringscontract. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 15 jaar.

In 2013 is besloten om een van de grotere verzekerde regelingen te harmoniseren. Bestaande deelnemers zijn voor nieuw op te bouwen rechten, per 1 januari 2014 overgegaan naar de bedrijfstak- en bovengenoemde excedent-middelloodregeling; deze wijziging voor bestaande deelnemers betekende een inperking van de regeling en leidde tot een verlaging van de pensioenverplichting met circa € 4 miljoen die in 2013 in de winst-en-verliesrekening is verantwoord.

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 middelloodregelingen uit. De dekkingsgraad van pensioenfonds voor de Bouwnijverheid bedraagt 114,5% ultimo 2014 (ultimo 2013: 111,6%). De dekkingsgraad van pensioenfonds Metaal en Techniek bedraagt ultimo 2014: 103,0% (ultimo 2013: 103,8%). Deze dekkingsgraden zijn berekend op basis van de waarderingsgrondslagen die door de verschillende bedrijfstakpensioenfondsen worden gehanteerd; op basis van de Pensioenwet en Financieel Toetsingskader.

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. De wezenlijke risico's van de regelingen liggen bij de werknemers en worden daarom als toegezegde bijdrageregelingen verantwoord.

Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen Duitsland

Voor een aantal Duitse werknemers zijn pensioenregelingen van toepassing waarvoor een verplichting in de balans is opgenomen. Deze regelingen zijn niet ondergebracht bij externe verzekeraars of fondsen. De pensioenaanspraken bestaan hoofdzakelijk uit vaste, inkomensafhankelijke, maandelijkse uitkeringen.

Pensioenregelingen België

In België nemen de meeste werknemers deel aan een pensioenregeling met een toegezegde bijdrage van de werkgever. Op de bij verzekeringsmaatschappijen gestorte bijdragen dient in principe een minimaal rendement van 3,25% te worden behaald (wet Vandenbroucke). Een eventuele verplichting aan de verzekeringsmaatschappij per eindejaar wordt opgenomen. De minimale rendementsgarantie kan invloed hebben op de toekomstige kasstromen van Heijmans.

Jubileumuitkeringen

De jubileumuitkering in Nederland en België bestaat uit een (gedeeltelijk) maandsalaris bij een dienstverband van 25 en 40 jaar. In Duitsland bestaat de jubileumuitkering uit een vast bedrag bij een dienstverband van 10 jaar en respectievelijk anderhalf en twee maandsalarissen bij een dienstverband van 25 en 40 jaar.

x € 1.000

Baten/ lasten opgenomen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	2014	2013
Kosten voor opbouw	-544	-1.192
Rentelasten	-11.540	-12.300
Verwacht beleggingsrendement	11.509	12.610
	-575	-882
Administratie- en overige kosten	-431	-799
Afwikkelingen en inperkingen	1.196	5.126
Totale bate toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	190	3.445

De voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum zijn:

	31 december 2014	31 december 2013
Disconteringsvoet	2,00%	3,25%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	2,00%	3,25%
Toekomstige looninflatie	2,25%	2,25%
Toekomstige loonsverhogingen	0-1,5%	0-1,5%
Toekomstige indexatie	0-0,75%	0-0,75%
Personeelsverloop	7,0-16,0%	7,0-16,0%
Sterftetabel	AG Prognosetafel 2014 0/0	AG prognosetafel 2012-2062 0/0

De disconteringsvoet is gebaseerd op hoogwaardige ondernemingsobligaties gecorrigeerd voor de looptijd van de uitkeringsverplichting. Dit geldt eveneens voor het verwachte rendement.

x € 1.000

Financiering verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkering	31 december 2014	31 december 2013
Toegezegd pensioenregelingen:		
- Gefinancierde regelingen	415.014	348.540
- Niet gefinancierde regelingen	13.501	13.043
Jubileumuitkeringen (niet gefinancierd)	5.664	7.163
Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december	434.179	368.746

Samenstelling fondsbeleggingen in % van het totaal	31 december 2014	31 december 2013
Aandelen	8%	7%
Vastrentende waarden	41%	40%
Liquiditeiten	0%	1%
Overig/verzekerde regelingen	51%	52%

Beleggingen Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V.

In Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. wordt het renterisico van de verplichtingen voor circa 65% afgedekt middels een liability matching portefeuille. Van de totale beleggingen van het fonds ad € 209 miljoen is € 176 miljoen belegd in vastrentende waarden, voor € 32 miljoen in aandelen en voor € 1 miljoen in liquiditeiten. Voor zowel de vastrentende waarden als de aandelen bestaan marktnoteringen; de beleggingen zijn hiertegen gewaardeerd. Er is niet belegd in Heijmans eigen financiële instrumenten.

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	2014	
	Stijging	Daling
Wijziging rekenrente met 0,50%-punt	-34,4	39,1
Wijziging loon- en prijsinflatie en indexatie met 0,25%	11,3	-4,7
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	15,9	-16,2

Bovenstaande impact is vastgesteld door de actuaaris 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 2015 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 2014, mede afhankelijk van de ontwikkeling van eerdergenoemde actuariële uitgangspunten.

x € 1.000

6.23 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.

	31 december 2013	Terugboeking niet-gebruikte bedragen	Getroffen voorzieningen	Gebruikte voorzieningen/ overige mutaties	31 december 2014
Garantieverplichtingen	11.461	-1.656	2.268	-980	11.093
Herstructureringskosten	8.501	-1.458	25.410	-6.832	25.621
Milieurisico's	1.796	0	75	-443	1.428
Overige voorzieningen	7.513	-1.391	588	-1.741	4.969
Totaal voorzieningen	29.271	-4.505	28.341	-9.996	43.111

Looptijd van de voorzieningen	31 december 2014	31 december 2013
Langlopend deel	4.648	6.993
Kortlopend deel	38.463	22.278
Totaal	43.111	29.271

Voorziening voor garantieverplichtingen

De getroffen voorzieningen hangen samen met klachten en gebreken die zich hebben geopenbaard na de oplevering van projecten en die onder de garantie vallen. De omvang van de voorziene kosten is mede afhankelijk van de ingeschatte verdeling van de schuldvraag over de betrokken bouwpartners. Naar verwachting zullen de verplichtingen zich voor het grootste deel in de komende twee jaar voordoen.

Voorziening voor herstructureringskosten

De voorziening voor herstructureringskosten vloeit voort uit afvloeiingskosten in verband met organisatiewijzigingen. De voorziening zal voor het grootste gedeelte in 2015 worden aangewend en voor het overige in de jaren 2016 - 2017.

x € 1.000

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.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen bestaan onder meer uit juridische geschillen ad € 1,6 miljoen (2013: € 2,6 miljoen), te betalen bedragen aan de fiscus ad € 1,3 miljoen (2013: 2,0 miljoen) en leegstand ad € 0,6 miljoen (2013: € 1,3 miljoen). Voor het overige bestaat de voorziening hoofdzakelijk uit te betalen kosten in verband met arbeidsongeschiktheid.

6.24 Handels- en overige schulden

Handels- en overige schulden	31 december 2014	31 december 2013
Leveranciers en onderaannemers	367.460	315.480
Te ontvangen facturen op onderhanden werk	40.844	38.727
Te ontvangen facturen op afgesloten werken	45.690	53.912
Schulden inzake pensioenen	1.858	1.025
Te betalen personeelskosten	27.613	29.304
Te betalen omzetbelasting	42.512	44.208
Te betalen loonheffing en sociale premies	14.444	25.061
Overige belastingschulden	402	403
Te betalen beheer- en verkoopkosten	11.283	8.796
Te betalen rente	6.135	5.529
Overige schulden	16.640	22.454
Totaal handels- en overige schulden	574.881	544.899

x € 1.000

6.25 Financiële risico's en beheer

Algemeen

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt Heijmans diverse financiële risico's, waaronder krediet-, liquiditeits- en 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. Bij ontwikkelingstransacties in het kader van commercieel vastgoed, bouwopdrachten en infrastructurele projecten wordt de kredietwaardigheid beoordeeld en kunnen extra zekerheden gevraagd worden. Heijmans voert veel opdrachten uit voor overheden waarvoor het kredietrisico als zeer beperkt wordt ingeschat.

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.

De liquide middelen worden aangehouden bij diverse op kredietwaardigheid beoordeelde banken. Er is geen risicovolle concentratie van kredietrisico.

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.

x € 1.000

De boekwaarde van de financiële bezittingen waarover kredietrisico wordt gelopen, is als volgt te specificeren:

	31 december 2014	31 december 2013
Overige beleggingen	31.004	41.641
Liquide middelen	73.787	61.013
Handels- en overige vorderingen	310.131	340.304
Totaal	414.922	442.958

Overige beleggingen bestaan met name uit vorderingen op overheden en door de Groep verstrekte leningen aan samenwerkingsverbanden waarin wordt deelgenomen.

De boekwaarde van de handelsvorderingen inclusief handelsvorderingen op gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarover kredietrisico wordt gelopen, is geografisch als volgt verdeeld:

	31 december 2014	31 december 2013
Nederland	146.907	159.321
België	44.917	63.346
Duitsland	48.081	60.464
Totaal	239.905	283.131

Ouderdomsanalyse openstaande debiteuren zonder bijzondere waardevermindering, na vervaldatum factuur:

	31 december 2014	31 december 2013
< 30 dagen	23.918	31.757
30-60 dagen	11.223	9.898
60-90 dagen	1.342	2.869
> 90 dagen - < 1 jaar	9.227	11.969
> 1 jaar	17.014	14.426
Totaal	62.724	70.919

Inclusief de niet vervallen debiteuren en debiteuren die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, bedraagt het saldo aan handelsvorderingen per ultimo 2014 € 229 miljoen (2013: € 273 miljoen).

Van de overige financiële bezittingen zijn de vervaldata niet overschreden.

x € 1.000

Handelsvorderingen worden gepresenteerd na aftrek van bijzondere waardeverminderingen in verband met dubieuze debiteuren. Het verloop van de voorziening is als volgt:

	2014	2013
Stand per 1 januari	6.805	7.374
Toevoegingen	1.665	930
Onttrekkingen	-291	-98
Vrijval	-708	-1.401
Stand per 31 december	7.471	6.805

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen, zie hiervoor ook toelichting 6.21 Rentedragende leningen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat voldoende liquiditeitsruimte aanwezig is om te kunnen voldoen aan huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en bijzondere omstandigheden, zonder dat daarbij onaanvaardbare verliezen worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt.

Mede met behulp van 12-maands voortschrijdende liquiditeitsprognoses wordt vastgesteld of voldoende liquiditeit beschikbaar is voor de Groep. 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:

- € 66 miljoen cumulatief preferente financieringsaandelen zonder aflossingsverplichting;
- € 250 miljoen gecommiteerde, gesyndiceerde bankfinanciering met een looptijd tot eind maart 2015, voor € 231 miljoen een looptijd tot eind maart 2016 en voor € 212 miljoen een looptijd tot eind maart 2017;
- projectfinancieringsfaciliteiten waarbij grotendeels voor de verwachte hoofdsom en looptijd van het betreffende project, gecommiteerde financiering beschikbaar is, en
- € 66 miljoen kasgeld- en rekening-courantfaciliteiten. Deze zijn niet gecommiteerd. Per eind 2014 zijn er geen indicaties dat wijzigingen in deze faciliteiten zullen plaatsvinden.

Om aan de eisen van opdrachtgevers met betrekking tot het stellen van bankgaranties te voldoen, beschikt Heijmans over voldoende garantiefaciliteiten bij diverse garantieverstrekkende instellingen. Deze faciliteiten zijn niet gecommiteerd.

Ultimo 2014 bedraagt het totaal aan bankgarantiefaciliteiten € 524 miljoen (2013: € 568 miljoen) verstrekt door 21 partijen.

x € 1.000

De contractuele vervaldata van de financiële verplichtingen inclusief rentebetalingen zijn als volgt:

31 december 2014	Contractuele		6-12				
	Boekwaarde	kasstromen	< 6 maanden	maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	-92.210	-5.222	-	-5.222	-15.666	-66.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-	0
Projectfinanciering	-7.158	-7.319	-4.285	-2.147	-278	-609	0
Overige langlopende schulden	-27.524	-30.776	-1.606	-1.180	-20.589	-3.422	-3.979
Financiële leaseverplichtingen	-2.188	-2.414	-544	-245	-489	-1.019	-117
Rekening-courant kredietinstellingen	-2.180	-2.180	-2.180	-	-	-	-
Handels- en overige schulden	-574.881	-574.881	-574.881	-	-	-	-
Totaal	-680.031	-709.780	-588.718	-3.572	-26.578	-20.716	-70.196

31 december 2013	Contractuele		6-12				
	Boekwaarde	kasstromen	< 6 maanden	maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	-91.780	-4.792	-	-5.222	-15.666	-66.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-	-
Projectfinanciering	-13.832	-14.204	-474	-11.350	-1.517	-800	-63
Overige langlopende schulden	-26.966	-27.609	-2.385	-893	-1.357	-22.974	0
Financiële leaseverplichtingen	-2.533	-2.887	-462	-278	-836	-1.064	-247
Rekening-courant kredietinstellingen	-17.620	-17.620	-17.620	-	-	-	-
Handels- en overige schulden	-544.899	-544.899	-544.899	-	-	-	-
Totaal	-671.950	-698.999	-570.632	-12.521	-8.932	-40.504	-66.410

Voor de cumulatief preferente financieringsaandelen is rekening gehouden met de nominale waarde bij de vervaldatum van de verplichting en de renteherzieningstermijn. De cumulatieve preferente financieringsaandelen 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 marktriscopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement. Voor de beheersing van het marktrisico kunnen derivaten worden gekocht en verkocht en financiële verplichtingen aangegaan. Dergelijke transacties vinden plaats binnen de richtlijnen die zijn vastgesteld.

x € 1.000

Prijrisico

Prijrisico's als gevolg van inkoop van grond- en hulpstoffen en het uitbesteden van werk worden gemitigeerd door prijsindexatie-afspraken met opdrachtgevers of worden waar mogelijk gemitigeerd door vroegtijdige prijsafspraken met leveranciers. Indien nodig kan, op incidentele basis, gebruik worden gemaakt van derivaten om prijsrisico's op inkoop van grondstoffen te mitigeren.

Renterisico

Het rentebeleid van Heijmans is gericht op beperking van de invloed van wijzigende rentetarieven op het resultaat van de onderneming. Daarnaast is een deel van de leningen tegen vaste rente afgesloten.

Wanneer de rente over 2014 gemiddeld 2% hoger zou zijn geweest dan zou op basis van de balansposities per einde jaar het resultaat voor belastingen circa € 1,2 miljoen hoger (2013: € 0,4 miljoen hoger) 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 hoger eigen vermogen zijn (2013 nagenoeg nihil). Dit effect op het resultaat voor belastingen wordt met name veroorzaakt door de stand van de liquide middelen per ultimo 2014. De rentegevoeligheid gemeten op basis van de gemiddelde schuld gedurende het jaar zou een beperkter effect op het resultaat ten gevolge hebben.

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

		31 december 2014					
		Totaal	0-6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
6.13	Overige beleggingen	31.004	15.508	755	5.471	8.026	1.244
6.18	Liquide middelen	73.787	73.787	-	-	-	-
6.21	Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	0	-	-	-66.100	-
6.21	Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-
6.21	Projectfinancieringen	-7.158	-5.258	-1.900	0	0	0
6.21	Overige langlopende schulden	-27.524	-1.375	-20.426	0	-2.843	-2.880
6.21	Financiële leaseverplichtingen	-2.188	-489	-205	-426	-953	-115
6.21	Rekening-courant kredietinstellingen	-2.180	-2.180	-	-	-	-
Totaal		-359	79.993	-21.776	5.045	-61.870	-1.751

x € 1.000

		31 december 2013					
		Totaal	0-6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
6.13	Overige beleggingen	41.641	17.044	1.695	3.270	17.499	2.133
6.18	Liquide middelen	61.013	61.013	-	-	-	-
6.21	Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	-66.100	-	-	-	-
6.21	Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-
6.21	Projectfinancieringen	-13.832	-388	-13.444	-	-	-
6.21	Overige langlopende schulden	-26.966	-2.322	-20.526	-1.193	-2.925	-
6.21	Financiële leaseverplichtingen	-2.533	-80	-218	-742	-1.256	-237
6.21	Rekening-courant kredietinstellingen	-17.620	-17.620	-	-	-	-
Totaal		-24.397	-8.453	-32.493	1.335	13.318	1.896

Op balansdatum is van de rentedragende bruto schuld 77% (2013: 69%) tegen een vast rentepercentage en 23% (2013: 31%) 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 (2013: 0,8 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.

x € 1.000

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 waardingsdatum 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.

			31 december 2014		31 december 2013	
			Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
toelichting	niveau	Leningen en vorderingen				
6.13	2	Overige beleggingen	31.004	32.682	41.641	46.135
6.17	*	Handels- en overige vorderingen	310.131	310.131	340.304	340.304
6.18	*	Liquide middelen	73.787	73.787	61.013	61.013
6.21	*	Rekening-courant kredietinstellingen	-2.180	-2.180	-17.620	-17.620
6.21	2	Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	-77.203	-66.100	-70.810
6.21	2	Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-
6.21	2	Projectfinanciering	-7.158	-7.241	-13.832	-14.124
6.21	2	Overige langlopende schulden	-27.524	-28.702	-26.966	-27.888
6.24	*	Handels- en overige schulden	-574.881	-574.881	-544.899	-544.899
Overige financiële verplichtingen						
6.21	2	Financiële leaseverplichtingen	-2.188	-2.329	-2.533	-2.781
			-265.109	-275.936	-228.992	-230.670

* 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 2014, 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.

x € 1.000

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 is gebaseerd op de Leverage ratio, zijnde een netto rentedragende schuld, na aftrek van cumulatief preferente financieringsaandelen en non-recourse financiering, gedeeld door EBITDA van maximaal 3.0 en een interest cover ratio van minimaal 3.0 (zie ook toelichting 6.21 voor de beschrijving van de financiële ratio's in de met banken overeengekomen convenanten).

6.26 Huur- en operationele leaseovereenkomsten

	31 december 2014	31 december 2013
Huurovereenkomsten		
Vervallen termijnen binnen 1 jaar	17.195	17.206
Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar	45.767	48.853
Vervallen termijnen na 5 jaar	18.404	20.389
Totaal	81.366	86.448
Leaseovereenkomsten		
Vervallen termijnen binnen 1 jaar	26.962	26.188
Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar	44.004	44.422
Vervallen termijnen na 5 jaar	1.336	655
Totaal	72.302	71.265

In 2014 is een bedrag van € 30 miljoen (2013: € 29 miljoen) als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord voor operationele lease.

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 3.400 objecten (2.400 personenauto's, 900 bedrijfswagens en 100 vrachtwagens) door middel van een operationeel contract geleased. Met de belangrijkste leasemaatschappij is in 2013 een mantelovereenkomst afgesloten voor de personen- en bedrijfswagens met een looptijd van 4 jaar. De afzonderlijke contracten die onder de mantelovereenkomst vallen, hebben looptijden variërend van 24 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.

x € 1.000

6.27 Investeringsverplichtingen

	31 december 2014	31 december 2013
Contractuele verbintenissen in verband met:		
- de verwerving van materiële vaste activa	4.049	2.044
- de verwerving van gronden	109.521	75.030
	113.570	77.074

Ter zekerstelling van de investeringsverplichtingen zijn geen concerngaranties afgegeven (2013: € 21 miljoen). Van de investeringsverplichtingen is € 16 miljoen (2013: € 17 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 € 1 miljoen (2013: € 2 miljoen) (Heijmans aandeel).

6.28 Voorwaardelijke verplichtingen

Algemeen

Voorwaardelijke verplichtingen zijn mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit gebeurtenissen van voor de balansdatum. Het zijn mogelijke verplichtingen omdat de uitstroom van middelen afhankelijk is van het al dan niet plaatsvinden van onzekere gebeurtenissen in de toekomst.

De voorwaardelijke verplichtingen kunnen worden onderscheiden in bankgaranties, concerngaranties en overige voorwaardelijke verplichtingen.

Bank- en concerngaranties	31 december 2014	31 december 2013
Bankgaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten	308.003	280.482
Aanbestedingen	4.105	3.493
Overige	28.857	36.372
	340.965	320.347
Concerngaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten	356.954	364.055
Onvoorwaardelijke verplichtingen	0	20.606
Voorwaardelijke verplichtingen	11.798	13.861
Krediet- en bankgarantiefaciliteiten	120.855	131.232
	489.607	529.754
Totaal	830.572	850.101

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 € 21 miljoen (2013: € 24 miljoen).

De concern- en bankgaranties die zijn uitgegeven ten behoeve van verkochte activiteiten (Leadbitter, Heitkamp) zijn niet opgenomen in bovenstaande tabel (bankgaranties € 4 miljoen, concerngaranties € 91 miljoen). Ten aanzien van lopende en opgeleverde werken zijn waar mogelijk de garanties overgenomen door de koper. Voor zover dit niet mogelijk is, heeft de koper een bank- of concerngarantie afgegeven.

Overige voorwaardelijke verplichtingen

De overige voorwaardelijke verplichtingen met significante cash impact bedragen ultimo 2014 € 37 miljoen (2013: € 38 miljoen) en met beperkte cash impact € 103 miljoen (2013: € 166 miljoen), in totaal € 140 miljoen (2013: € 204 miljoen). Hiervan is € 23 miljoen (2013: € 31 miljoen) in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten opgenomen. Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkoopperscentage. Hiervoor zijn in 2014 geen (2013: geen) concerngaranties afgegeven.

De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben voorwaardelijke verplichtingen met significante cash impact ultimo 2014 van € 13 miljoen (2013: € 20 miljoen) en met beperkte cash impact € 23 miljoen (2013: € 23 miljoen), in totaal € 36 miljoen (2013: € 43 miljoen). Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkoopperscentage. De vermelde bedragen betreffen het Heijmans aandeel in de joint ventures.

6.29 Verbonden partijen

Als verbonden partijen zijn te onderscheiden: de dochterondernemingen, de geassocieerde deelnemingen, de samenwerkingsverbanden (joint ventures en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten), een ondernemingspensioenfonds, de leden van de raad van commissarissen en de leden van de raad van bestuur. De transacties met de verbonden partijen worden op zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met transacties met derden.

Transacties met dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen, joint ventures en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

Heijmans voert een aantal bedrijfsactiviteiten uit tezamen met verbonden partijen, onder andere door middel van samenwerkingsverbanden. Belangrijke transacties in dit kader zijn het inbrengen van grondposities in samenwerkingsverbanden en/of de financiering ervan. Daarnaast worden grote en complexe werken in samenwerking met andere bedrijven uitgevoerd.

Er zijn geen transacties met het management van de onderneming, anders dan de hieronder toegelichte beloningen. Voor de relaties met joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar toelichting 6.12.

Het aandeel van de Groep in de bedrijfsopbrengsten en de balans van gezamenlijke bedrijfsactiviteiten zijn onderstaand per segment aangegeven.

2014						
Bedrijfssegmenten in € mln	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Infra	Eliminatie	Totaal
Opbrengsten	28,6	6,4	7,7	103,4	-5,0	141,1
Kosten	-29,3	-5,7	-6,9	-99,1	5,0	-136,0
Vaste activa	4,0	0,0	0,0	0,6	0,0	4,6
Vlottende activa	61,5	3,1	3,0	18,7	-1,2	85,1
Totaal activa	65,5	3,1	3,0	19,3	-1,2	89,7
Langlopende verplichtingen	24,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,0
Kortlopende verplichtingen	10,4	2,7	2,1	18,4	-1,2	32,4
Totaal verplichtingen	34,4	2,7	2,1	18,4	-1,2	56,4
Eigen vermogen	31,1	0,4	0,9	0,9	0,0	33,3

2013						
Bedrijfssegmenten in € mln	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Infra	Eliminatie	Totaal
Opbrengsten	17,1	13,8	49,4	91,6	-2,9	169,0
Kosten	-18,1	-12,7	-43,3	-85,9	2,9	-157,1
Vaste activa	4,0	0,0	0,0	1,8	0,0	5,8
Vlottende activa	67,7	2,8	6,6	7,7	-2,1	82,7
Totaal activa	71,7	2,8	6,6	9,5	-2,1	88,5
Langlopende verplichtingen	24,7	0,0	0,0	1,0	0,0	25,7
Kortlopende verplichtingen	8,3	2,5	0,5	20,0	-2,1	29,2
Totaal verplichtingen	33,0	2,5	0,5	21,0	-2,1	54,9
Eigen vermogen	38,7	0,3	6,1	-11,5	0,0	33,6

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 2014 is circa € 0,4 miljoen (2013: € 2 miljoen) aan pensioenpremies betaald door Heijmans aan het hierboven genoemde ondernemingspensioenfondsen. Daarnaast heeft Heijmans, vanwege het voormalige dekkingstekort in het fonds, in 2013 € 3 miljoen bijgestort. In 2014 hebben geen bijstorting plaatsgevonden.

Beloningen management

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 2014 en 2013 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

in €	2014	2013
A.A. Olijslager - voorzitter*	53.980	54.908
Drs. P.G. Boumeester**	37.723	37.723
Ing. R. van Gelder BA***	37.723	37.723
Drs. S. van Keulen****	42.723	42.723
R. Icke RA*****	37.723	37.723

* commissaris met ingang van 18 april 2007 en voorzitter met ingang van 1 juli 2008

** 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 en concurdirecteuren

De samenstelling van de bruto vaste beloning, de variabele beloning en pensioenlast per lid van de raad van bestuur is als volgt:

in €	Bruto vaste beloning		Lange termijn variabele beloning		Korte termijn variabele beloning		Pensioenlast	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
L.J.T. van der Els *	493.764	493.764	0	43.460	0	74.065	102.160	102.160
M.C. van den Biggelaar **	395.661	395.661	0	38.788	0	59.349	75.501	80.940
A.G.J. Hillen ***	395.661	395.661	0	35.986	0	59.349	118.454	128.212
Totaal	1.285.086	1.285.086	0	118.234	0	192.763	296.115	311.312

* voorzitter van de raad van bestuur met ingang van 18 april 2012 en lid van de raad van bestuur met ingang van 28 april 2010

** lid van de raad van bestuur met ingang van 1 september 2009

*** lid van de raad van bestuur met ingang van 18 april 2012

De beloning van de leden van de raad van bestuur en de concerndirecteuren is als volgt:

in €	2014	2013
Bruto vaste beloning	1.851.995	1.852.753
Bruto korte termijn variabele beloning	0	331.238
Bonus Investment Share Matching Plan	22.878	49.371
Pensioenlast	385.646	410.978
Crisisheffing	254.839	254.839
Kostenvergoeding inclusief vergoeding auto	87.240	87.240
Totaal beloningen raad van bestuur en concerndirecteuren	2.602.598	2.986.419

In de winst-en-verliesrekening is in 2014 € 1.811.975 (2013: € 2.046.428) verantwoord uit hoofde van:

- betaalde bruto vaste beloning;
- bruto korte termijn variabele beloning;
- Bonus Investment Share Matching Plan;
- pensioentoezegging;
- betaalde kostenvergoeding, en
- crisisheffing

voor de leden van de raad van bestuur.

De korte termijn variabele beloning 2014 aan de concerndirectie is vastgesteld op nihil. De lange termijn variabele beloning toegekend in 2014 betreft de periode 2012-2014 en is eveneens nihil. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de remuneratieparagraaf in het jaarverslag.

Voor variabele beloningen over de periodes 2013-2015 en 2014-2016 is voor de huidige leden van de raad van bestuur € 0,6 miljoen (2013: voor de periodes 2012-2014 en 2013-2015: € 0,6 miljoen) gereserveerd; en wel voor de heer L.J.T. van der Els is gereserveerd € 246.882 (2013: € 241.856), voor de heer M.C. van den Biggelaar is gereserveerd € 197.831 (2013: € 196.856) en voor de heer A.G.J. Hillen is gereserveerd € 197.831 (2013: € 194.697). Voor variabele beloningen over de periodes 2013-2015 en 2014-2016 is voor de concerndirecteuren € 0,2 miljoen gereserveerd (2013: voor de periode 2012-2014 en 2013-2015 € 0,2 miljoen).

De last in 2014 voor de lange termijn variabele beloningen voor de leden van de raad van bestuur bedroeg € 0 (2013: € 0,2 miljoen) en voor de concerndirecteuren € 0 (2013: € 0,1 miljoen).

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.

De leden van de conerndirectie hebben in april 2011 voor de helft van de over 2010 toegekende netto korte termijn variabele beloning aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht aandeel - in totaal 10.182 aandelen- is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk aandeel toegekend. De totale last met betrekking tot het toekennen van deze 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 2014 is een bedrag van € 23.284 (2013: € 69.852) als last met betrekking tot de in april 2011 toegekende aandelen verantwoord. In april 2014 zijn 9.171 aandelen onvoorwaardelijk geworden. In april 2014 heeft de Groep 9.171 aandelen uitgegeven en deze aan de betreffende leden van de conerndirectie verstrekt; voor deze aandelen geldt een verplichte blokkeringsperiode van 2 jaar.

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 2014 is een bedrag van € 6.420 als last met betrekking tot de in april 2014 toegekende aandelen verantwoord.

Aan de heer Van Gelder is in zijn periode als voorzitter van de raad van bestuur een pakket toegekend van 210.000 opties met een uitoefenprijs van € 20,07. De uiterlijke datum waarop de optierechten kunnen worden uitgeoefend is vastgesteld op 1 oktober 2015.

De pensioenregeling voor de heer Van den Biggelaar betreft een toegezegde bijdrage voor ouderdomspensioen ingaand op 65-jarige leeftijd, partnerpensioen en wezenpensioen. Jaarlijks wordt op basis van het middelloonsysteem pensioen opgebouwd over de bruto vaste beloning. De heer Van der Els ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten. 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 € 31.898 voor het vervallen van de vroegpensioenregeling.

De pensioenlast is berekend conform waarderingsgrondslag 23.

De leden van de raad van bestuur bezaten ultimo 2014 in totaal 139.839 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 2014 als volgt samengesteld:

Bezit aandelen per 31 december	2014
L.J.T. van der Els - voorzitter	116.130
M.C. van den Biggelaar	12.184
A.G.J. Hillen	11.525
Totaal	139.839

Beloning van voormalige leden van de raad van bestuur

In de winst-en-verliesrekening is in 2014 € 580.815 (2013: € 758.060) verantwoord uit hoofde van betaalde bruto beloningen en vergoedingen en pensioentoezeggingen aan de heer Witzel, voormalig lid van de raad van bestuur. De werkzaamheden van de heer Witzel bestaan uit advieswerkzaamheden en het leiden van grote projecten. Het dienstverband van de heer Witzel is per 1 oktober 2014 beëindigd. Het genoemde bedrag 2014 is inclusief de vergoedingen die de heer Witzel ontvangt vanuit zijn managementovereenkomst die op 1 november 2014 is ingegaan.

6.30 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 continue 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 6.29) uiteengezette schattingselementen worden hieronder de belangrijkste elementen van schattingonzekerheden toegelicht.

Waardering van projecten

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste uitgangspunten die bij de waardering van projecten worden gehanteerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.16 Onderhanden werken.

Pensioenen

De belangrijkste actuariële uitgangspunten met betrekking tot het berekenen van de pensioenverplichtingen zijn in toelichting 6.22 uiteengezet.

Belastingvorderingen

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van uitgestelde belastingvorderingen worden gehanteerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.14 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen.

Strategische grondposities

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van grondposities worden gehanteerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.15 Voorraden.

Impairmenttests

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 2014 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 6.12.

	31 december 2014
Heijmans Nederland B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Vastgoed B.V., Rosmalen	100%
V.O.F. Projectontwikkeling GZG-terrein, Rosmalen	50%
V.O.F. Mondriaanlaan, Utrecht	35%
Heijmans Woningbouw B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Huizen B.V., Huizen	100%
BC Heijmans-Dura Vermeer V.O.F., Amersfoort	50%
Heijmans Utiliteit B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Utiliteit Metaal B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Infrastructuur B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Integrale Projecten B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Wegen B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Civiel B.V., Rosmalen	100%
Sander & Geraedts B.V., Koningsbosch	100%
Brinck Groep B.V., Zeewolde	100%
A4 All V.O.F., Rotterdam	45%
Waterdunen V.O.F., Schiedam	40%

	31 december 2014
Heijmans Facilitair Bedrijf B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Materieel Beheer B.V., Rosmalen	100%
Heijmans International B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Technology B.V., Rosmalen	100%
Heijmans (B) N.V., Schelle	100%
Heijmans Infra N.V., Schelle	100%
Van den Berg N.V., Schelle	100%
Heijmans Vastgoed N.V., Schelle	100%
Heijmans Bouw N.V., Bilzen	100%
Heijmans Deutschland B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Oevermann GmbH, Münster	100%
Oevermann Verkehrswegebau GmbH, Münster	100%
Oevermann Hochbau GmbH, Münster	100%
Oevermann Ingenieurbau GmbH, Münster	100%
CMG Gesellschaft für Baulogistik GmbH, Münster	100%
Franki Grundbau GmbH & Co. KG., Seevetal	100%

8. Vennootschappelijke jaarrekening

x € 1.000

8.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2014 van Heijmans N.V. Ten aanzien van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van Heijmans N.V. is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 Boek BW. 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.

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.

De vergelijkende cijfers 2013 zijn herzien vanwege de stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten (zie 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving).

Voor de opgave van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen en de raad van bestuur wordt verwezen naar toelichting 6.29 van de geconsolideerde jaarrekening.

8.3 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2014

	2014	2013
Resultaat deelnemingen	-58.165	-9.266
Overige baten en lasten na belasting	10.872	11.123
Resultaat na belastingen	-47.293	1.857

In de vennootschappelijke jaarrekening zijn de personeelsbeloningen opgenomen van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur/concerndirectie en het secretariaat van de raad (zie toelichting 6.29 bij de geconsolideerde jaarrekening).

x € 1.000

8.4 Vennootschappelijke balans per 31 december 2014 (vóór voorstel resultaatbestemming)

Activa	31 december 2014	31 december 2013
Vaste activa		
Immateriële activa	21.207	21.207
Financiële vaste activa	11.134	9.138
	32.341	30.345
Vlottende activa		
Vorderingen	612.906	627.795
Liquide middelen	28.508	319
	641.414	628.114
	673.755	658.459
Passiva		
Eigen vermogen		
Geplaatst kapitaal	5.839	5.805
Agioreserve	222.152	222.183
Afdekkingsreserve	-54	750
Reserve actuariële resultaten	-27.346	-23.240
Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	219	192
Wettelijke reserve deelnemingen	41.754	36.415
Ingehouden winsten	64.005	69.060
Resultaat na belastingen lopend boekjaar	-47.293	1.857
	259.276	313.022
Langlopende schulden	66.100	66.100
Kortlopende schulden	348.379	279.337
	673.755	658.459

x € 1.000

8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans

Immateriële activa (goodwill)	2014	2013
Boekwaarde		
Stand per 1 januari	21.207	21.207
Stand per 31 december	21.207	21.207
Financiële vaste activa	2014	2013
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		
Stand per 1 januari	-41.916	-88.968
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen	-58.165	-9.266
Ontvangen dividend van deelnemingen	-12.755	-24.390
Kapitaalstortingen	18.059	92.722
Mutaties kasstroomafdekkingen	-804	957
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot personeelsgerelateerde verplichtingen	-4.106	-12.932
Overige mutaties	0	-39
Stand per 31 december	-99.687	-41.916
Opgenomen onder voorziening negatieve deelnemingen	-110.821	-51.054
Opgenomen onder financiële vaste activa	11.134	9.138

In het 'aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen' zijn begrepen de boekresultaten op de verkoop van deelnemingen. De deelnemingen in groepsmaatschappijen hebben betrekking op de rechtstreekse of middellijke belangen in groepsmaatschappijen, waarvan de belangrijke zijn opgenomen op bladzijde 189.

x € 1.000

Vorderingen	31 december 2014	31 december 2013
Groepsmaatschappijen	597.906	613.678
Belastingen en sociale verzekeringen	14.711	13.780
Overige vorderingen	289	337
	612.906	627.795

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij ter beschikking van de vennootschap.

Eigen vermogen

2014	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	5.805	222.183	-23.240	750	192	36.415	69.060	1.857	313.022
Reclassificatie	0	0	0	0	0	5.339	-5.339	0	0
Bonus Investment Share Matching Plan	3	0	0	0	27	0	0	0	30
Resultaatbestemming 2013	31	-31	0	0	0	0	284	-1.857	-1.573
Totaalresultaat	0	0	-4.106	-804	0	0	0	-47.293	-52.203
Stand per 31 december	5.839	222.152	-27.346	-54	219	41.754	64.005	-47.293	259.276

2013	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	5.199	209.562	-10.308	-207	122	38.643	157.075	-87.742	312.344
Emissie	528	12.699	0	0	0	0	0	0	13.227
Reclassificatie	0	0	0	0	0	-2.228	2.228	0	0
Bonus Investment Share Matching Plan	0	0	0	0	70	0	0	0	70
Resultaatbestemming 2012	78	-78	0	0	0	0	-90.243	87.742	-2.501
Totaalresultaat	0	0	-12.932	957	0	0	0	1.857	-10.118
Stand per 31 december	5.805	222.183	-23.240	750	192	36.415	69.060	1.857	313.022

Maatschappelijk aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal is als volgt samengesteld:

Maatschappelijk aandelenkapitaal in €	31 december 2014
35.100.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,30	10.530.000
7.000.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B van elk nominaal € 0,21	1.470.000
8.000.000 preferente beschermingsaandelen van elk nominaal € 1,50	12.000.000
	24.000.000

Per 31 december 2014 zijn 19.460.880 gewone aandelen geplaatst. Alle uitstaande aandelen zijn volgestort. Dit vertegenwoordigt een waarde van € 5.838.264 (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 wordt verwezen naar paragraaf 6.21 van de geconsolideerde jaarrekening.

Agioreserve

De agioreserve bestaat uit het boven nominale waarde op aandelen gestort kapitaal.

Reserve actuariële resultaten

De reserve actuariële resultaten bestaat uit actuariële resultaten op personeelsgerelateerde verplichtingen, zie toelichting 6.22 van de geconsolideerde jaarrekening.

Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden.

Reserve Bonus Investment Share Matching Plan

Voor een toelichting op de Reserve Bonus Investment Share Matching Plan wordt verwezen naar toelichting 6.29 van de geconsolideerde jaarrekening.

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.

x € 1.000

Resultaatbestemming

Voor het voorstel voor de resultaatbestemming wordt verwezen naar 'Resultaatbestemming' (bladzijde 199).

Schulden	31 december 2014	31 december 2013
Langlopende schulden		
Financieringspreferente aandelen	66.100	66.100
	66.100	66.100
Kortlopende schulden		
Groepsmaatschappijen	211.472	193.731
Te betalen dividend financieringspreferente aandelen	5.222	4.792
Banken	20.321	29.135
Voorziening negatieve deelnemingen	110.821	51.054
Overige schulden	543	625
	348.379	279.337

De voorziening negatieve deelnemingen moet in relatie worden gezien met de vorderingen op groepsmaatschappijen.

x € 1.000

8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen	31 december 2014	31 december 2013
Bankgaranties	340.965	320.347
Concerngaranties aan opdrachtgevers	368.752	398.522
Concerngaranties aan kredietinstellingen	120.855	131.232
	830.572	850.101

Voor een toelichting op de garanties wordt verwezen naar toelichting 6.28 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., 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 (2013: KPMG Accountants) 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	2014		
	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	1.408	-	1.408
Andere controle opdrachten	80	-	80
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	232	232
Andere niet controle diensten	-	-	0
	1.488	232	1.720

De kosten in verband met het onderzoek van de jaarrekening voor de buitenlandse dochtermaatschappijen worden rechtstreeks in rekening gebracht door Ernst & Young Accountants LLP.

De kosten van adviesdiensten op fiscaal terrein betreffen een betaalde succes fee voor verleende fiscale dienstverlening in 2013 die ten laste van het resultaat 2014 zijn gebracht.

x € 1.000	2013		
	KPMG Accountants NV	Overige KPMG Netwerk	Totaal KPMG
Onderzoek van de jaarrekening	1.370	481	1.851
Andere controle opdrachten	133	-	133
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	231	231
Andere niet controle diensten	-	-	0
	1.503	712	2.215

Gebeurtenissen na balansdatum

Tot de datum van ondertekening hebben zich geen significante gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zouden zijn op deze jaarrekening.

Rosmalen, 25 februari 2015

De leden van de raad van bestuur

L.J.T. van der Els
M.C. van den Biggelaar
A.G.J. Hillen

De leden van de raad van commissarissen

A.A. Olijslager
P.G. Boumeester
R. van Gelder
R. Icke
S. van Keulen

Resultaatbestemming

Volgens artikel 31 der statuten, wordt de winst als volgt verdeeld:

1. Van de winst reserveert de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen zoveel als hij nodig oordeelt.
2. 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 voorgesteld € 47,3 miljoen ten laste te brengen van de reserves. Gegeven de ontwikkeling van zowel de operationele resultaten als het netto resultaat over 2014, zal tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgesteld om 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 jaarrekening 2014

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2014 van Heijmans N.V. (de vennootschap) te Rosmalen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2014;
- de volgende overzichten over 2014: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht;
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 31 december 2014;
- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2014;

- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige 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 *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

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.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 10 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op afgerond 0,5% van de omzet voor het boekjaar. Wij hebben deze grondslag toegepast op basis van onze analyse van de gebruikers van de jaarrekening, waarbij mede bepalend is geweest dat de omzet een stabiele basis biedt voor de bepaling van de materialiteit en dat de omzet inzicht geeft in de omvang en prestaties van de onderneming.

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 de € 0,25 miljoen rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Heijmans N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Heijmans N.V.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de operationele segmenten Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit en Infra. Bij deze segmenten hebben wij de controlewerkzaamheden grotendeels zelf uitgevoerd. Voor enkele buitenlandse activiteiten en samenwerkingsverbanden, hebben wij tevens gebruik gemaakt van de controlewerkzaamheden van andere EY en niet-EY accountants.

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.

Waardering van goodwill en overige immateriële activa

Op basis van de grondslagen voor financiële verslaggeving dient het bestuur jaarlijks te toetsen of bijzondere waardeverminderingen van toepassing zijn op de post goodwill. Ook beoordeelt de onderneming jaarlijks of sprake is van een wijziging in de gebruiksduur en/of indicaties bestaan voor een bijzondere waardevermindering van overige immateriële activa. Deze toets c.q. beoordeling is grotendeels gebaseerd op verwachtingen en inschattingen van het bestuur van de toekomstige resultaten van de (groep van) kasstroom genererende eenheden waarvan de in het verleden geacquireerde entiteiten deel uitmaken. Deze veronderstellingen worden beïnvloed door verwachte toekomstige markt- of economische omstandigheden. Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen wordt uitgegaan van de realiseerbare waarde van de relevante kasstroom genererende eenheden, waarbij de bedrijfsonderdelen Utiliteit en Oevermann vanwege de hoogte van de immateriële activa het meest significant zijn. Wij hebben gebruik gemaakt van een eigen interne waarderingsdeskundige bij de evaluatie van de waarderingsmodellen en parameters die door het bestuur zijn gebruikt. Wij hebben specifiek aandacht besteed aan de gehanteerde prognoses met betrekking tot de toekomstige omzet en het resultaat. Tevens hebben wij werkzaamheden verricht ten aanzien van de opgenomen toelichtingen in de jaarrekening

inzake de impairment toets, met bijzondere aandacht voor de toelichting van de veronderstellingen die het meest van invloed zijn op de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill, zoals de gehanteerde discountingsvoet en EBIT-marge. Daarbij hebben wij getoetst of deze toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen en de gevoeligheden van de veronderstellingen voor de waardering.

De toelichtingen van de vennootschap over immateriële activa zijn opgenomen in noot 6.10 van de jaarrekening.

Waardering van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

Voor verrekenbare fiscale verliezen wordt een uitgestelde belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat voldoende toekomstige fiscale winst beschikbaar komt waarmee de fiscale verliezen kunnen worden verrekend. De beoordeling hiervan is significant voor onze controle, omdat het schattingsproces complex is en de veronderstellingen worden beïnvloed door subjectieve elementen, zoals de schatting van verwachte marges uit operationele activiteiten en fiscale resultaten, alsmede afspraken met de fiscus. Deze schattingen zijn gebaseerd op veronderstellingen, waaronder verwachtingen van toekomstige economische- en marktontwikkelingen.

Wij hebben gebruik gemaakt van eigen interne deskundigen bij de evaluatie van de gehanteerde veronderstellingen en de prognoses die door het bestuur zijn opgesteld in het Business Plan 2015 en het meerjarenplan. Wij hebben specifiek aandacht besteed aan de veronderstellingen in de prognoses die het grootste effect hebben op het fiscale resultaat, zoals de EBIT marge en niet aftrekbare of uitgestelde posten. Bij het beoordelen van de fiscale positie hebben wij tevens eigen interne belastingdeskundigen ingeschakeld.

De toelichtingen van de vennootschap over de winstbelasting en latente belastingen zijn opgenomen in noot 6.14 van de jaarrekening.

Waardering strategische grondposities

De waardering van grondposities wordt sterk beïnvloed door marktontwikkelingen op de woningmarkt in Nederland en andere subjectieve elementen. De strategische 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. Heijmans toetst tweemaal per jaar de waardering van de grondposities 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. De netto-realiseerbare waarde is gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen, welke afhankelijk is van de inschatting van onder meer de kans op realisatie van een project, het verwachte tijdstip van realisatie, de gehanteerde discountingsvoet en de inschatting van verkoopprijzen en bouwkosten. Het proces van waardering vereist significante schattingen van het bestuur. De waardering wordt intern onderbouwd met kwalitatieve beschrijvingen en kengetallen. Daarnaast worden jaarlijks de rekenmodellen voor de strategische grondposities geactualiseerd.

Wij hebben de interne beheersmaatregelen getoetst met betrekking tot het schattingsproces inzake de waardering, alsmede andere controlewerkzaamheden uitgevoerd. Dit betroffen onder andere controlewerkzaamheden of bij de bepaling van de waardering gebruik is gemaakt van de juiste brongegevens en het verkrijgen van inzicht in de gehanteerde rekenmodellen bij de bepaling van de opbrengstwaarde. Wij hebben met diverse projectfunctionarissen en het bestuur de brongegevens, risico's van de posities en de hierbij behorende schattingonzekerheden besproken en beoordeeld of deze toereikend zijn opgenomen in de netto-realiseerbare waarde. Wij hebben gebruik gemaakt van onze eigen waarderingsspecialisten op het gebied van vastgoed om ons te ondersteunen in het beoordelen van de gehanteerde veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de bepaling van de netto-realiseerbare waarde.

Wij hebben ook aandacht besteed aan de toelichtingen van Heijmans over 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.

Toelichtingen inzake de strategische grondposities zijn opgenomen in noot 6.15 van de jaarrekening.

Waardering onderhanden werken

De waardering van onderhanden werken wordt beïnvloed door subjectieve elementen zoals de schatting van de te maken kosten en verwachte (meer- en minderwerk-) opbrengsten, de technische voortgang en (mogelijke) claims en boetes. 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. Opbrengsten- en juiste en volledige resultaatverantwoording van projecten, de waardering van vorderingen, alsmede de volledigheid van aan de projecten gerelateerde verplichtingen en voorzieningen op de projecten zijn derhalve significant voor onze controle.

Het proces van opbrengsten- en resultaatverantwoording, met inbegrip van de afgrenzing, vereist significante schattingen van het bestuur. Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen getoetst met betrekking tot projectbeheersing en het schattingsproces inzake projectresultaten, alsmede andere controlewerkzaamheden uitgevoerd. Dit betroffen onder andere controlewerkzaamheden met betrekking tot de contractuele voorwaarden, bestedingen, (meer- en minderwerk-) opbrengsten en (mogelijke) claims en boetes. Tevens hebben wij werkzaamheden verricht met betrekking tot de projectcalculaties en de resultaatverwachting en de beoordeling hiervan door het bestuur. Hierbij hebben wij met diverse projectfunctionarissen en het bestuur van de segmenten diverse (financiële) risico's en lopende claims en de hierbij behorende schattingsonzekerheden

besproken en beoordeeld of deze toereikend zijn opgenomen in de financiële overzichten. Ook hebben wij werkzaamheden verricht met betrekking tot de waardering van de vorderingen, verwacht meerwerk, (mogelijke) claims en boetes, de volledigheid van de verplichtingen vanuit de projecten en de vereiste toelichtingen inzake de onderhanden werken en gerelateerde schattingen.

Toelichtingen inzake de onderhanden werken en schattingen zijn opgenomen in noot 6.16 in de jaarrekening.

Financiering en convenanten

De beschikbaarheid van voldoende financiering en het toetsen of kan worden blijven voldaan aan de financieringsconvenanten is significant voor onze controle. Deze toets c.q. beoordeling is grotendeels gebaseerd op verwachtingen en inschattingen van het bestuur. De veronderstellingen worden beïnvloed door subjectieve elementen zoals de schatting van verwachte toekomstige kasstromen, geprognosticeerde resultaten en marges uit de operationele activiteiten en het voldoen aan financieringsconvenanten. De schattingen zijn gebaseerd op veronderstellingen, waaronder verwachtingen van toekomstige economische- en marktontwikkelingen.

Wij hebben gebruik gemaakt van eigen interne deskundigen bij de evaluatie van de gehanteerde veronderstellingen en de prognoses die door het bestuur zijn opgesteld in het Business Plan 2015 en het meerjarenplan. Wij hebben specifiek aandacht besteed aan de gehanteerde veronderstellingen met betrekking tot de toekomstige omzet en het resultaat, inclusief de orderportefeuille, teneinde te beoordelen dat kan worden blijven voldaan aan de financieringsconvenanten in het komende jaar.

Toelichtingen inzake de financieringsverplichtingen zijn opgenomen in noot 6.21 in de jaarrekening.

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die

verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van commissarissen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

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 die datum tot op heden de externe accountant.

Rotterdam, 25 februari 2015

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. W.T. Prins RA

Bijlagen

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Heijmans N.V.

Wij hebben de niet-financiële informatie zoals opgenomen in de hoofdstukken "Profiel Heijmans", "Human Resource Management", "Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen", "Verbeteren" en "Vernieuwen" in het jaarverslag (hierna: het Verslag) van Heijmans N.V. te Rosmalen (hierna: Heijmans) over 2014 beoordeeld. Het Verslag omvat een weergave van het beleid van Heijmans ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2014.

Beperkingen bij het onderzoek

In het Verslag is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst kunnen afwijken en daarom onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het Verslag.

De verwijzingen in het Verslag (naar www.heijmans.nl, externe websites en overige documenten) maken geen deel uit van onze assurance-opdracht.

Verantwoordelijkheid van de directie

De directie van Heijmans is verantwoordelijk voor het opstellen van het Verslag in overeenstemming met Sustainability Reporting Guidelines G4 (applicatieniveau Core) van Global Reporting Initiative (GRI), inclusief het identificeren van stakeholders en het bepalen van materiële onderwerpen en het verslaggevingsbeleid van Heijmans. De door de directie gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van het Verslag en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in sectie "Totstandkoming verslag" in het hoofdstuk "Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen".

De directie is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als zij noodzakelijk acht om het opstellen van het Verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een conclusie over het Verslag op basis van de door ons verrichte beoordeling. Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot het Verslag verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder Standaard 3810N "Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen". Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en onze beoordeling zodanig plannen en uitvoeren dat een beperkte mate van zekerheid wordt verkregen dat het Verslag geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. 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 zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden bestonden in hoofdzaak uit het inwinnen van inlichtingen bij functionarissen van de vennootschap en het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de niet-financiële informatie opgenomen in het Verslag. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingswerkzaamheden is daarom ook lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controlewerkzaamheden.

Werkzaamheden

Onze belangrijkste werkzaamheden bestonden uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties, relevante wetten en regelgeving en de kenmerken van de organisatie.
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management.
- Het evalueren van het toepassingsniveau volgens de Sustainability Reporting Guidelines G4 (applicatieniveau Core) van GRI.
- Het evalueren van de opzet en implementatie van de systemen en processen voor informatieverzameling en -verwerking voor de informatie in het Verslag.
- Het afnemen van interviews met management (of relevante medewerkers) verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid.
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers, verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor het Verslag, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in het Verslag.
- Het evalueren van de interne en externe documentatie, in aanvulling op interviews, om vast te stellen of de informatie in het Verslag voldoende is onderbouwd.
- Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie in het Verslag.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor onze conclusie te bieden.

Conclusie

Op grond van onze werkzaamheden, met inachtneming van de beperkingen die in de paragraaf "Beperkingen bij het onderzoek" zijn weergegeven, is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de informatie in het Verslag geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van het beleid van Heijmans ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2014 in overeenstemming met Sustainability Reporting Guidelines G4 (applicatieniveau Core) van GRI en het verslaggevingsbeleid van Heijmans zoals toegelicht in sectie "Totstandkoming verslag" in het hoofdstuk "Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen".

Rotterdam, 25 februari 2015

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. R.T.H. Wortelboer RA

Stichting Administratiekantoor Heijmans

Ter uitvoering van de best practice bepaling IV.2.6 juncto IV.2.7 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 2014 zijn voor een nominaal bedrag van € 5.838.261,90 gewone aandelen in administratie genomen, waartegenover 19.460.873 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 26 maart 2014

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

- Toelichting op het jaarverslag 2013 van Heijmans N.V. en het persbericht van 27 februari 2014;
- Bespreking agendapunten van de op 16 april 2014 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders Heijmans N.V.;
- Het jaarrapport van Stichting AK over 2013;

- Een voorstel tot wijziging van de statuten van de Stichting AK ter zake de procedure tot benoeming van een bestuurder;
- De evaluatie van de Vergadering van Certificaathouders van 15 november 2013.

Tijdens de vergadering heeft het bestuur van Stichting AK een aantal opmerkingen gemaakt en vragen gesteld aan de leden van de raad van bestuur (de voorzitter van de raad van commissarissen was verhinderd), onder meer over de navolgende onderwerpen:

- Wat is de verwachting van Heijmans ten aanzien van strategische grondposities en waardeert Heijmans deze gronden zelf of wordt daarvoor een externe partij ingezet? Wat is de verhouding tussen strategische grondposities en gronden in exploitatie?
- Heeft Heijmans te maken met procedures in verband met onvoorwaardelijke verplichtingen ter zake grondposities?
- Wat is de stand van zaken binnen Utiliteit en wat veroorzaakt het afnemende resultaat van Wegen en Civiel?
- Wat is de visie van Heijmans op PPP projecten?
- Hoe kijkt Heijmans aan tegen consolidatie c.q. partnering in de Nederlandse bouwwereld?
- Het bestuur van Stichting AK heeft de hoop uitgesproken dat de buitenlandse dochters binnen Heijmans behouden blijven.

Dit (voor)jaar was één bestuurslid aftredend en niet herbenoembaar. Het betrof de heer P.J.J.M. Swinkels. Omdat de Vergadering van Certificaathouders geen aanbeveling heeft gedaan voor vervulling van de vacature, is het bestuur op zoek gegaan naar een geschikte kandidaat die past in het profiel van het vertrekkende bestuurslid. Het bestuur heeft deze gevonden in de persoon van de heer J.J.G.M. Sanders die zich graag bereid heeft verklaard de functie te willen aanvaarden. Het bestuur heeft de heer Sanders tijdens deze vergadering benoemd tot bestuurslid, na verkregen toestemming daartoe (op basis van de ten tijde van de benoeming geldende statuten) van RvC en RvB.

Vergadering van 1 oktober 2014

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

- Toelichting op de halfjaarcijfers 2014 van Heijmans N.V.;
- Besluit tot het houden van een Vergadering van Certificaathouders op 14 november 2014.
- Samenstelling van het bestuur: wie van de overige stichtingsbestuurders kan de rol van de voorzitter, de heer C.J. de Swart, overnemen nadat hij in het voorjaar van 2015 aftreedt;
- De vraag of een vacature wordt gesteld na het aftreden van de voorzitter de heer C.J. de Swart.

Tijdens de vergadering heeft het bestuur van Stichting AK een aantal opmerkingen gemaakt en vragen gesteld aan de leden van de raad van bestuur, onder meer over de navolgende onderwerpen:

- Wat is de visie van Heijmans ten aanzien van de buitenlandse dochterondernemingen in het licht van het feit dat deze dochters een significante bijdrage leveren aan het resultaat van Heijmans, zeker nu voorheen solide bedrijfsonderdelen nauwelijks of geen marge laten zien?
- Naar aanleiding van de media aandacht voor de A15 vraagt het bestuur of Heijmans ook met dergelijke tegenvallende projecten te maken heeft?
- Aan Heijmans is gevraagd of er ooit weer sprake kan zijn van een rendement van 3%?
- Is Heijmans tevreden over de huidige orderportefeuille?
- Is het niveau van voorzieningen gewijzigd of ongeveer gelijk gebleven?
- Wat is de visie van Heijmans op schaalvergroting en consolidatie in de Nederlandse markt?

Vergadering van 14 november 2014

Deze ingelaste bestuursvergadering stond in het teken van de voorbereiding van de Vergadering van Certificaathouders van 14 november 2014.

Deelname bestuur Stichting AK aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2014

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 17 april 2013 was het bestuur van Stichting AK aanwezig en heeft ten gunste van alle agendapunten, die ter stemming zijn gebracht, gestemd.

Tijdens deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de voorzitter van de Stichting AK aan de RvC en RvB de vraag gesteld of er sprake is van synergie tussen de Nederlandse en buitenlandse Heijmans bedrijven en of er plannen zijn om de buitenlandse dochters te verkopen. Deze vraag werd gesteld vanwege het feit dat de buitenlandse dochters meer dan 50% van het operationele resultaat over 2013 leverden.

Daarop heeft de voorzitter van de RvB, de heer Van der Els, aangegeven dat er daadwerkelijk meer synergie is tussen de Nederlandse en buitenlandse bedrijven. Niet alleen binnen de wegenbouw, maar ook binnen de civiele activiteiten, wordt steeds meer samengewerkt tussen de verschillende landen. De heer Van der Els heeft aangegeven dat Heijmans op dit moment niet van plan is om buitenlandse activiteiten te desinvesteren.

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, 2011, 2012 en 2013 – 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 enkele reactie ontvangen. Dat heeft het bestuur redelijk teleurgesteld.

Uitgebrachte stemming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2014

Van het aantal per 16 april 2014 door Stichting Administratiekantoor Heijmans uitgegeven certificaten (van aandelen) ad 19.348.704 zijn 6.709.903 (certificaten van) aandelen ter vergadering aangemeld aanwezig met stemrecht, circa 34,7% (in 2013 circa 39,8%), dit met inbegrip van 2.482.556 (certificaten van) aandelen, waarvoor een steminstructie is afgegeven aan ABN AMRO.

Via deze mogelijkheid heeft ABN AMRO volmachten en steminstructies ontvangen, in totaal vertegenwoordigend 74.476.680 (vorig jaar 39.542.520) stemmen, in totaliteit circa 12,65% (in 2013 circa 7,61%) van het maximaal uit te brengen aantal stemmen van de certificaathouders.

Vergadering van Certificaathouders van 14 november 2014

Tijdens de Vergadering van Certificaathouders van 14 november 2014 heeft het bestuur van Stichting AK een toelichting gegeven op zijn beleid, mede aan de hand van principe IV.2 en de daarbij behorende best practice bepalingen van de corporate governance code in Nederland.

De 5 aanwezige certificaathouders/gevolmachtigden vertegenwoordigden 1.503.345 (certificaten van) aandelen. Door Stichting AK waren per 14 november 2014 in totaal 19.460.873 (certificaten van) aandelen uitgegeven. Dit betekent dat circa 7,72% van door Stichting AK uitgegeven (certificaten van) aandelen in deze vergadering vertegenwoordigd was (in 2013 circa 5,08%).

Werkzaamheden

De werkzaamheden verbonden aan de administratie van de (certificaten van) aandelen worden verricht door de administrateur van Stichting AK, SGG Netherlands N.V. te Amsterdam.

Bestuur en bezoldiging

Het bestuur van Stichting AK bestaat uit de heren:

Mr. C.J. de Swart (voorzitter)
Dr. W.M. van den Goorbergh
Drs. J.J.G.M. Sanders
Mr. R.P. Voogd

C.J. de Swart is lid van de raad van commissarissen van DSW Zorgverzekeraar en lid van de raad van commissarissen van Stad Holland Zorgverzekering. Voorheen was de heer De Swart voorzitter van de raad van bestuur van ASR/Stad Rotterdam en lid van het executive committee van Fortis.

W.M. van den Goorbergh is voorzitter van de raad van commissarissen van NIBC Bank en Coöperatie DELA en lid van de raad van commissarissen van de Bank Nederlandse Gemeenten.

De heer Van den Goorbergh was tot 2002 plaatsvervangend voorzitter en CFO van de raad van bestuur van Rabobank Nederland.

J.J.G.M. Sanders is voorzitter van de raad van commissarissen van het Muziekgebouw Frits Philips Eindhoven, voorzitter van de raad van commissarissen van Bolsius N.V., voorzitter van de Stichting Bewaarder Holland Arch I, voorzitter van de Stichting Evenementen Liliane Fonds, lid raad van commissarissen Greenchoice en lid van het comité van aanbeveling Voedselbank Eindhoven. De heer Sanders was tot medio 2014 algemeen directeur van PSV N.V. en is daarvoor onder andere bestuursvoorzitter geweest bij Friesland Campina. De heer Sanders is per 26 maart 2014 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK.

R. P. Voogd is advocaat / adviseur van NautaDutilh. Zijn specialisatie is ondernemingsrecht en dan met name dat wat betrekking heeft op beursgenoteerde vennootschappen. Hij is onder meer voorzitter van de raad van commissarissen van Benovem B.V., voorzitter van de raad van commissarissen van Fetim B.V., lid van de raad van commissarissen van Koninklijke Verkade N.V., voorzitter van het bestuur van Stichting Preferente Aandelen Wolters Kluwer, voorzitter van het bestuur van Stichting Continuïteit SBM Offshore, lid van het bestuur van Stichting Preferente Aandelen Nedap, lid van het bestuur van Luchtmans (Koninklijke Brill N.V.) en president-commissaris van een family office. Voorheen was de heer Voogd notaris / advocaat bij NautaDutilh in Rotterdam.

De bezoldiging bedraagt in 2014 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.

Ook is de stichting een plaatsingsovereenkomst (putoptie) met Heijmans N.V. aangegaan waarin is vastgelegd dat de stichting preferente aandelen zal nemen zodra Heijmans N.V. tot de uitgifte daarvan overgaat. Ook in dit geval geldt een maximum van (nagenoeg) 100% van het nominaal bedrag van het geplaatste kapitaal aan gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B. Met de plaatsingsovereenkomst is de effectiviteit van de uitgifte van preferente aandelen als tijdelijk beschermingsmiddel verder vergroot.

Aan de stichting is in 2008 het recht van enquête verleend.

De heer H.H. Meijer is tijdens de bestuursvergadering van 3 april 2014 herbenoemd tot bestuurder van de stichting voor de periode van vier jaar. Het bestuur heeft bij deze benoeming gebruik gemaakt van de mogelijkheid, geboden in de laatste zin van artikel 3.1 van de statuten, om af te wijken van het maximum aantal herbenoemingen van twee, indien zich een bijzonder geval voordoet. Het bestuur is van mening dat zich hier een bijzonder geval voordoet, gelegen in het feit dat de heer Meijer in 2013 maar voor één jaar is benoemd om zo tot een evenwichtiger rooster van aftreden te komen.

Het bestuur van de stichting bestaat uit:

Prof. mr. M.W. den Boogert (voorzitter)
Dr. F.J.G.M. Cremers
Drs. H.H. Meijer
Mr. A. Westerlaken

Duurzaam inkoopbeleid

Kern van de duurzaamheidsvisie voor Heijmans is dat zij toevoegt of creëert in plaats van onttrekt. Dat geldt niet alleen voor materialen, maar ook voor het ruimtegebruik en energie. Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) zijn hierbij zeer belangrijke thema's.

Scope

Het kader voor duurzaam inkopen bestaat nog vooral uit verschillende beleidsuitspraken en notities. Zo ondertekende Heijmans in 2011 het Manifest "Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en Ondernemen" van het NEVI (inkoopvereniging), waarin vooraanstaande private en publieke bedrijven hun streven naar verankering van duurzaam ketenmanagement hebben vastgelegd. Maar ook andere convenanten hebben direct invloed op het inkoopbeleid (bijvoorbeeld Green Deal Beton). Daarnaast zijn er door de concerndirectie vastgestelde duurzaamheidscriteria en bijbehorende prestatie-indicatoren (KPI's) op gebied van deelthema's zoals duurzaam hout, afval en energie. Verder wordt door Inkoop actief invulling gegeven aan specifieke duurzaamheidseisen die door opdrachtgevers van Heijmans voor bepaalde projecten zijn benoemd. Voor de inkoop van Heijmans zelf, op het vlak van facilitaire dienstverlening, is sprake van een product-georiënteerde aanpak, gericht op inkoop van uitsluitend duurzame producten en diensten. Een voorbeeld hiervan is de inkoop van groene energie.

Voor 2015 is overigens voor Inkoop een specifiek beleidsdocument in ontwikkeling, waarin naast de reeds genomen maatregelen ook onze ambitie en bijbehorende doelstellingen en initiatieven zullen worden verwoord.

Overzicht van genomen maatregelen 2010-2014

1. Algemene Inkoop- en Onderaannemingsvoorwaarden (AIOV)

Hierin zijn diverse duurzaamheidsaspecten geborgd, zoals integriteit, veiligheid, gezondheid, milieu, enz.. Raam- en projectcontracten worden door Inkoop vrijwel uitsluitend afgesloten op basis van deze voorwaarden.

2. Verklaring Duurzaamheid van Leveranciers en Onderaannemers

Deze MVO-verklaring wordt standaard ter ondertekening meegezonden naar opdrachtnemers ingeval van raamcontracten. De door opdrachtnemers voor akkoord getekende verklaringen worden na retourontvangst bij de betreffende partijen als zodanig geregistreerd in het leveranciersmanagementsysteem van Heijmans. Het systeem wordt ook uitgebreid naar projectcontracten. Er wordt actief follow-up uitgevoerd op niet van de opdrachtnemers retour ontvangen verklaringen. Daar waar opdrachtnemers een vergelijkbare eigen, nog verdergaande gedragscode hanteren, wordt deze eigen gedragscode geaccepteerd en geregistreerd als MVO-verklaring binnen het leveranciersmanagementsysteem. Wanneer leveranciers de verklaring niet ondertekenen kan dat zijn omdat ze zelf aan vergelijkbare of zelfs strengere eisen voldoen (vaak grote concerns zoals onder andere Shell). Dit wordt na toetsing ook geaccepteerd. Wanneer er leveranciers zijn die niet willen tekenen wordt altijd een gesprek aangegaan over de redenen waarom dit niet het geval is. Mocht uit deze gesprekken blijken dat de aangedragen redenen niet valide zijn, zal worden besloten om de leverancier uit het leveranciersbestand van Inkoop te schrappen.

3. VCA-gecertificeerde onderaannemers

Onderaannemers die op de bouwlocaties en de werkplaatsen van Heijmans actief zijn, dienen de beschikking te hebben over een geldig VCA certificaat. Uitzonderingen zijn enkel toegestaan voor situaties waarin een principaal een onderaannemer voorschrijft of er sprake is van een door de directeur Inkoop van Heijmans ondertekende uitzonderingsverklaring.

4. Duurzaam hout

Sinds mei 2011 voert Heijmans het beleid dat aan al het direct en indirect ingekochte hout de eis gesteld wordt dat dit 100% FSC, dan wel PEFC gecertificeerd hout dient te zijn. Uitzondering enkel in geval dat de principaal een niet-gecertificeerde houtsoort voorschrijft. De relevante bedrijfsonderdelen van Heijmans zijn FSC en PEFC gecertificeerd.

5. Afvalscheiding, afvalreductie en hergebruik van afval

Vanuit de inkoopcontracten met enkele grote afvalverwerkende bedrijven wordt er actief gestuurd op maximale afvalscheiding op de bouwlocaties. Zo wordt er bij Woningbouw voor 2014 gestuurd op een afvalscheidingspercentage van minimaal 75%, voor Utiliteit, Wegen en Civiel op minimaal 50%. Ook wordt er gekeken naar meer diversiteit in de grootte van de op de bouwplaats aanwezige containers, hetgeen leidt tot forse reductie in het aantal noodzakelijke transportbewegingen. Bij daartoe geschikte projecten wordt onderzocht of er een grondstoffenkringloop kan worden georganiseerd, waarbij er bij voldoende afvalvolume een retourstroom van bijvoorbeeld kalkzandsteen of steenwolisolatie wordt opgezet rechtstreeks terug naar de betreffende producent, die dit afval vervolgens weer inzet als grondstof (cradle-to-cradle).

Op projecten waar dit relevant is, wordt koper- en staalafval separaat ingezameld. Waar mogelijk wordt actief gestuurd op reductie van het gebruik van pallets en verpakkingsmaterialen, door meer gebruik te maken van bulkverpakkingen of de producten zonder verpakkingen al om te pakken in rolcontainers. Bij zowel Wegen als Civiel wordt er gestuurd op minimaal 75% hergebruik van afval. Ook wordt hier actief gezocht naar hergebruik van bouwmaterialen die overgebleven zijn op projecten en via een soort interne marktplaats als nieuw ingezet kunnen worden op andere locaties. Voor Wegen is het hergebruik van herwonnen bitumen uit gerecyclede tapijttegels en dakbedekkingsmaterialen onderzocht als vervanging van normale bitumen voor de asfaltproductie.

Voor de kantoorlocaties wordt gestuurd op een afvalscheidingspercentage van 100%.

6. Sloopwerk

Sloopwerk wordt door Inkoop nadrukkelijk onderkend als een zeer kritische productgroep. Sloopwerk wordt daarom enkel uitbesteed aan daartoe gespecialiseerde bedrijven, die daarbij dienen te beschikken over geldig SVMS-007 en VCA bedrijfscertificaat. En tevens ISO 14001 gecertificeerd te zijn of de intentie hebben dit certificaat binnen een jaar te behalen. Sloopbedrijven met een ISO 9001 en/of OHSAS 18001 certificaat verdienen de voorkeur. Voorsloop ("strippen") dient als contractbepaling in elke projectopdracht opgenomen te worden.

Per project dient het sloopbedrijf na afloop van de werkzaamheden een door het bedrijf opgestelde en ondertekende stoffenverantwoording conform SVMS-007 ter beschikking te stellen. Uitgangspunt dient te zijn, dat het betreffende bedrijf op een sluitende wijze aantoonbaar kan maken dat minstens 95% van het bouw- en sloopafval gerecycled wordt conform het actuele Landelijk Afvalbeheerplan (LAP3).

Asbestsanering dient uitsluitend uitgevoerd te worden door een hierin gespecialiseerd bedrijf met geldig SC 530 certificaat. Ingeval een opdracht ook het afvoeren en/of verwerken van steenachtige materialen inhoudt, dient het betreffende bedrijf te beschikken over een geldig BRL 2506 certificaat. Ingeval er sprake is van (gedeeltelijke) bodemsanering en/of mogelijke aantasting van het waterbeheer en/of archeologisch onderzoek van de bodem, dient het uitvoerende bedrijf te beschikken over een geldig SIKB 7000 certificaat.

7. Afvalmanagementrapportages / ISO 14001

Daar waar Heijmans of de principaal de eis stelt om afvalmanagement rapportages te ontvangen van haar opdrachtnemers, dient dit eenduidig conform de voorschriften van ISO 14001 te worden uitgevoerd, zonder de eis ook echt in het bezit te zijn van het certificaat. Dit geldt voor de in dit kader als kritisch te beoordelen opdrachtnemers, zoals afval- en sloopbedrijven, betonmortelproducenten, schoonmaakbedrijven enz. In 2014 wordt onderzocht of aan deze bedrijven de eis gesteld moet gaan worden om als opdrachtnemer van Heijmans verplicht in het bezit te zijn van een geldig ISO 14001

certificaat. Registratie in het leveranciersmanagementsysteem van het bezit van een ISO 14001 certificaat door een leverancier is in voorbereiding.

8. Terugdringing CO₂-uitstoot

De belangrijkste opdrachtnemers van Wegen en Civiel zijn verplicht om jaarlijks hun CO₂-footprint ter beschikking te stellen. Enkele partijen zal gevraagd gaan worden om CO₂-reductieprogramma's met betrekking tot hun bedrijfsvoering. Heijmans voert jaarlijks ook ketenanalyses uit. Voor de inkoop van betonmortel door Wegen en Civiel worden de mogelijkheden onderzocht om minimaal 50% van het volume in te gaan kopen met CO₂-arme bindmiddelen en/of minimaal 20% secundaire materialen. Facilitaire diensten worden per definitie CO₂-neutraal ingekocht.

9. Energiegebruik en -verbruik

Ten behoeve van de energievoorziening van de eigen kantoor- en bouwlocaties wordt groene elektriciteit en gas ingekocht. Er wordt gestuurd op 15% reductie van het verbruik op de kantoorlocaties, in absolute zin en per werkplek. Bij aanschaf van nieuwe kantoorapparatuur speelt energiezuinigheid een zeer vooraanstaande rol. Er wordt gewerkt aan een innovatieve werkwijze om op kleinere locaties zonder "slimme" meters toch effectief data te verzamelen, waarmee sturing op reductie van energieverbruik mogelijk gemaakt gaat worden. Op de eigen locaties die lang in gebruik zullen blijven en waarvoor het rendabel is, is het beleid om op deze locaties op de daken zoveel mogelijk zonnepanelen te installeren, waardoor de hoeveelheid in te kopen energie aanzienlijk wordt teruggedrongen. Op de kantoorlocaties Hoogeveen en Veenendaal is dit reeds gerealiseerd. Ook voor de asfaltcentrales wordt door Inkoop een belangrijke bijdrage geleverd bij de inkoop van groene energie en reductie van het energieverbruik.

10. Beperking transportbewegingen en bouwplaatslogistiek

Binnen de organisatie werkt Inkoop voortdurend aan bewustwording bij collega's om bij de korte en lange

termijn planning van projecten rekening te houden met mogelijkheden tot reductie van het aantal transportbewegingen door de leverancier. Voor projecten wordt concreet gekeken naar de mogelijkheden tot logistieke samenwerking. Inmiddels wordt er in toenemende mate gebruik gemaakt van andere samenwerkingsvormen met derden en met eventuele koppelingen van leveranciers en onderaannemers. Het aantal vrachtwagenbewegingen voor de aanvoer van producten wordt op die wijze beperkt, terwijl de tijdige beschikbaarheid van de producten verbetert en veel gebruikelijke faal- en stilstandkosten voorkomen kunnen worden. Voor projecten wordt ook gekeken naar prefab oplossingen, hetgeen het aantal transportbewegingen reduceert. Voor binnenstedelijke projecten eisen meer en meer gemeenten een gecombineerde levering van de benodigde materialen vanuit een overslagpunt aan de rand van de stad, waarbij het binnenstedelijke transport in de daartoe aangewezen milieuzones georganiseerd wordt uitsluitend met vrachtwagens met Euro-4, 5 of 6 dieselmotoren, afhankelijk van de lokale eisen. Hiervoor beschikt Heijmans over partners om dit passend te organiseren.

11. Social Return On Investment (SROI)

Heijmans is ontwikkelpartner van PSO-Nederland en ondersteunt daarmee actief de opzet van de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO). De PSO maakt de mate waarin een bedrijf bijdraagt aan werkgelegenheid voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie ("socialer ondernemen") meetbaar. Het doel van de ontwikkelpartners is om via toepassing van de PSO meer mensen duurzaam aan het werk te krijgen.

Heijmans stimuleert het beleid om mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt te betrekken in haar projecten. Zo worden door Heijmans Wegen voor specifieke montage en revisiewerkzaamheden sociale werkplaatsen ingezet. Waar mogelijk wordt er gezocht naar de mogelijkheden om eisen van principalen ook door te kunnen gaan leggen naar leveranciers en onderaannemers. Onderaannemers worden hierop door Inkoop gescreend.

12. Gebruik stofvrije (hand)gereedschappen

Kwartsstof, dat vrijkomt bij de bewerking van steenachtige bouwmaterialen, kan leiden tot zeer ernstige gezondheidsrisico's voor de hierbij betrokken werknemers. Heijmans heeft in 2013 de intentieverklaring "Gebruik stofvrije (hand)gereedschappen" ondertekend, waarmee Heijmans toezegt om het stofvrij werken in de bouw als uitgangspunt te nemen bij de uitvoering van het werk, ook waar het uitbesteding betreft aan onderaannemers. Stofvrij werken wordt daarom bindend voorgeschreven aan onderaannemers.

Specifieke eisen vanuit opdrachtgevers

Los van de eigen standaarden en procedures op gebied van duurzaamheid kunnen opdrachtgevers op deelgebieden verdergaande eisen stellen die doorwerken in de inkoop van onze producten. Heijmans juicht deze ontwikkeling toe. Het is een duidelijk gegeven dat opdrachtgevers blijvend en in toenemende mate aandacht vragen voor duurzaamheid en deze ook omzetten in gunningscriteria. CO₂-Prestatieladder, BREAAAM, EMVI, AgentschapNL criteria (Pianoo), ISO 26000, de Energie Prestatie Norm in de woningbouwsector, besteisen en aanvullende eisen van opdrachtgevers dragen er in sterk toenemende mate toe bij, dat Inkoop op zoek moet naar meer duurzame oplossingen voor inkoopvraagstukken. Doordat niet alle leveranciers in staat zijn te voldoen aan deze eisen, vallen deze buiten de leveranciersselectie voor het betreffende project. Vanuit onder andere door Inkoop aangedragen overwegingen op vlak van total cost of ownership (TCO) raken opdrachtgevers, ondanks het bestek of aanvullend op het bestek, in toenemende mate geïnteresseerd in energiezuinige LED verlichting, installatie van zonnepanelen, energiezuiniger liften en installaties, enzovoorts.

Verdere verduurzaming inkoop producten

Ontwikkelingen staan niet stil. Zo zal Heijmans het duurzaamheidsprogramma in 2015 herijken. Voor de komende tijd wordt aan de productgroepkaart "duurzaamheid" toegevoegd, waarmee voor de daarvoor geschikte productgroepen duurzaamheid ook meegewogen wordt in de inkoopstrategie van de betreffende productgroep. Voor de facilitaire inkoop wordt hier al op gestuurd. Voor de inkoop van natuursteen wordt een begin gemaakt met verduurzaming van de keten door keuze voor handelskanalen die maatregelen treffen om met name voor de winning locaties van natuursteen meer te gaan sturen op partijen die ter plaatse actief werken aan onder andere verbetering van de arbeidsomstandigheden en/of kiezen voor groeves op veel kortere afstand van Nederland.

Ketenintegratie

Ketenintegratie vergroot de greep van Heijmans op het verduurzamen van de ketens waarin ze actief is. Bij de inkoop van beton wordt in samenwerking met constructeurs en producenten onderzoek gedaan naar nieuwe samenstellingen die er toe kunnen leiden dat betonconstructies lichter (en dus met minder volume) kunnen worden uitgevoerd. Met enkele leveranciers zijn innovatieprojecten opgestart die antwoorden bieden op vragen van opdrachtgevers naar duurzamere oplossingen voor hun projecten. Daarnaast past Heijmans voor haar projecten in sterk toenemende mate BIM (Bouw Informatie Model) toe, hetgeen o.a. ook duurzame en innovatieve samenwerking in de keten stimuleert, bijdraagt aan efficiëntere bouwprocessen, waarbij ook sneller en doelmatiger gewerkt kan worden door onze toeleveranciers, faalkosten reduceert en zodoende meer en meer leidt tot projectoverstijgende samenwerking met innovatieve duurzame partners.

DMA (Disclosure on Management Approach)

Materiële aspecten		DMA and Indicatoren		
	Waarom materieel	Beheersingsprocessen	Evaluatieprocessen	
1	Financieel gezond zijn G4-EC1 (pag. 33)	Door stakeholders is aangegeven dat het leveren van een goede prijs/kwaliteitverhouding van essentieel belang is. Daarmee wordt ook economische waarde toegevoegd hetgeen zorgt voor werkgelegenheid en continuïteit	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.
2	Klanttevredenheid G4-PR5 (pag. 67)	De stakeholdergroep klanten is uiteraard cruciaal voor Heijmans. In gesprekken wordt aangegeven dat leveren van toegevoegde waarde voor een goede prijs, zorgt voor tevredenheid.	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, aantallen gemeten klachten en opleverpunten	In het kader van de ISO 9001 kwaliteitsmanagementsystemen zijn mechanismen voor evaluatie geïmplementeerd.
3	Veiligheid G4-LA6 (pag. 45)	Het hebben van een veilige werkomgeving is een van de speerpunten van beleid bij Heijmans. Vanuit de stakeholdergroep medewerkers van primair belang. Bovendien zijn veel bouwactiviteiten in hun aard potentieel gevaarlijk door de grote massa en vele werktuigen	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	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 onderaanneming en de incidentie frequentie (IF).
4	Strategie- implementatie G4-42 (pag. 100)	Met name van de stakeholdergroep beleggers/aandeelhouder wordt aangegeven dat het kenbaar maken en doorzetten van een strategie van belang is	Heijmans heeft op verschillende plaatsen in het verslag gerapporteerd (kwalitatief) over de voortgang van de strategie. Dit richt zich op het verbeteren van de core-processen en het vernieuwen/innoveren ("De Contouren van Morgen")	Evaluatie van de strategie vindt plaats in de kwartaalrapportages van de verschillende business units aan de NV-organisatie. Ook wordt de voortgang getoetst in de conerndirectie en in de rapportages naar de RvC
5a	Duurzame bedrijfsvoering / Materialen G4-EN23 (pag. 58)	In de bedrijfstak is er sprake van veel materiaalgebruik en Heijmans heeft ook een rol in het maken van keuzes. Daarnaast komen er vanuit de bouw veel restmaterialen vrij die via recycling weer deels geschikt gemaakt kunnen worden voor gebruik.	In het bedrijf zijn diverse initiatieven die er voor moeten zorgen dat afval op de bouwplaats al gescheiden wordt. Ook worden met leveranciers afspraken gemaakt over vermindering van verpakkingen en hergebruik van materialen.	Rapportages van afvalverwerkers. Verankering in het kwaliteits- en milieumanagementsysteem. Evaluatie van leveranciers.
5b	Duurzame bedrijfsvoering / Energie G4-EN3 (pag. 58)	Energie wordt gebruikt in onze kantoren, bouwplaatsen, productielocaties en bij transport. Daarnaast heeft Heijmans invloed op de energieprestatie van geproduceerde gebouwen. Belangrijkste emissie is CO ₂ die samenhangt met het energieverbruik in de organisatie.	Via auto-lease regeling wordt gestuurd op de energieprestaties van transport. Verder brengt Heijmans jaarlijks haar footprint in kaart en worden acties ondernomen in het kader van de verbetering van de footprint (energiemanagementplan). Heijmans heeft het hoogste niveau (5) van de CO ₂ -prestatieladder van SKAO bereikt.	Evaluatie energiemangementplan in conerndirectie. Jaarlijkse toetsingen door certificerende instantie op basis van CO ₂ -prestatieladder. Evaluatie inkoop leasecontract. Onafhankelijke toetsing door certificerende instelling. Beoordeling energiemangementplan
5c	Duurzame bedrijfsvoering / Afval G4- EN23 (pag. 58)	Vanuit de bouw komen veel restmaterialen vrij die via recycling weer deels geschikt gemaakt kunnen worden voor gebruik. Scheiding op de bouwplaats is nodig voor betere recycling	In het bedrijf zijn diverse initiatieven die er voor moeten zorgen dat afval op de bouwplaats al gescheiden wordt. Ook worden met leveranciers afspraken gemaakt over vermindering van verpakking en hergebruik van materialen.	Rapportages van afvalverwerkers. Verankering in het kwaliteits- en milieumanagementsysteem. Evaluatie van leveranciers.
6	Inkooppraktijk en leveranciers-beoordeling G4-EN32 (pag. 51 + 58)	Een groot deel van de omzet wordt door Heijmans ingekocht bij onderaannemers, toeleveranciers en producenten.	Heijmans heeft een inkoopstelsel waarin beoordeling van leveranciers plaatsvindt. Daarnaast worden A-leveranciers gevraagd om een verklaring te ondertekenen.	Jaarlijkse beoordeling in het inkoopstelsel en beoordeling/ evaluatie via de kwaliteitsmanagementsystematiek, directe gesprekken met grote leveranciers.
7	Kennisintensiviteit G4-LA9 (pag. 44)	Een van de belangrijkste aspecten ten aanzien van de strategie en toekomstige winstgevendheid is het bereiken van een hogere kennisintensiviteit van de organisatie.	Sturing op kennisintensiviteit vindt plaats in de totale sturing van strategie in de overleggen met de conerndirectie en door middel van de reguliere opleidingsprogramma's binnen Heijmans.	Om dit te monitoren en evalueren is een specifieke indicator ingericht die gerelateerd is aan het opleidingsniveau en de functieprofielen binnen de organisatie. Deze maakt onderdeel uit van de HR rapportagesystematiek

GRI G4 index

GRI G4 code	GRI G4 indicator	Vermeld in	Pagina
Strategie en analyse			
G4-1	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.	JV	6 + 63
G4-2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden.	JV	11, 45 en 88
Organisatie profiel			
G4-3	Naam van de organisatie.	JV	1 + 4
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	JV	12
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	web	
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is (met relevantie voor de duurzaamheidskwesties).	JV	63
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	JV	17
G4-8	Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren en soorten klanten).	JV	12
G4-9	Omvang van de organisatie.	JV	13
G4-10	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.	JV	47
G4-11	Percentage werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	JV	47
G4-12	De supply chain van de organisatie.	JV	11
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslaggevingsperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of de supply chain.	JV	12
G4-14	Toepassing van het voorzorgsprincipe.	JV	80
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die worden onderschreven.	JV	84 + 53
G4-16	Lidmaatschappen van verenigingen en/of nationale internationale belangenorganisaties.	JV	53 + 77
Geïdentificeerde materiële aspecten en grenzen			
G4-17	a. Overzicht van entiteiten opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de organisatie of in gelijkwaardige documentatie. b. Entiteiten in de geconsolideerde jaarrekening die niet zijn opgenomen in het verslag.	JV	
G4-18	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	JV	63
G4-19	Overzicht van alle materiële aspecten die geïdentificeerd zijn in het proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	JV	57 + 58
G4-20	De grenzen van de materiële aspecten die binnen de organisatie vallen.	JV	60
G4-21	De grenzen van de materiële aspecten die buiten de organisatie vallen.	JV	60
G4-22	Verslag van de gevolgen van eventuele aanpassingen van de informatie verstrekt in eerdere rapporten, en de redenen voor deze aanpassingen.	JV	61
G4-23	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van de reikwijdte en aspectenafbakening.	nvt	
Stakeholderbetrokkenheid			
G4-24	Lijst van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken.	JV	54
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders.	JV	54
G4-26	Benadering van het betrekken van stakeholders.	JV	54
G4-27	De voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van belanghebbenden en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd. Rapporteer de groep belanghebbenden die een belangrijk onderwerp of zorg heeft opgeworpen.	JV	4
Verslagparameters			
G4-28	Verslagperiode.	JV	1
G4-29	Datum van het meest recente verslag.	JV	1
G4-30	Verslaggevingcyclus.	JV	1
G4-31	Contactpunt vragen.	JV	62
G4-32	a. De 'in accordance' optie die de organisatie heeft gekozen. b. GRI-index voor de gekozen optie. c. Verwijzing naar het externe assurance-rapport, indien het rapport extern is geverifieerd.	JV	64
G4-33	Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het betrekken van externe assurance van het verslag.	JV	64
Bestuursstructuur			
G4-34	Bestuursstructuur van het hoogste bestuurslichaam en de commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming ten aanzien van economische, sociale en milieu impact.	JV	102
G4-35	Het proces voor het delegeren van autoriteit van het hoogste bestuurslichaam naar senior executives en andere werknemers inzake de economische, sociale en milieu-onderwerpen.	JV	102
G4-36	Heeft de organisatie een positie of posities op bestuurlijk niveau toegekend met verantwoordelijkheid voor economische, milieu- en sociale onderwerpen, en of functionarissen rechtstreeks rapporteren aan het hoogste bestuurslichaam.	JV	45, 63 + 102
G4-37	Het consultatieproces tussen stakeholders en het hoogste bestuursorgaan over economische, milieu- en sociale onderwerpen.	JV	54
G4-38	De samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en commissies.	JV	9 + 102
G4-39	Heeft de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam een leidinggevende rol.	JV	9
G4-40	Proces voor het bepalen van de kwalificaties en expertise van de leden van het hoogste bestuurslichaam en de criteria voor benoemen en selecteren van de leden van het hoogste bestuurslichaam.	JV	103
G4-41	Processen waarmee het hoogste bestuurslichaam waarborgt dat strijdige belangen worden vermeden en gemanaged.	JV	84
G4-42	De rol van het hoogste bestuurslichaam en top managers in de ontwikkeling, goedkeuring, en actualisering van de missie en visie, strategieën, beleid en doelstellingen ten aanzien van economische, milieu- en sociale impact.	JV	102
G4-43	Maatregelen die zijn genomen om de kennis over economische, milieu- en sociale onderwerpen van het hoogste bestuurslichaam verder te ontwikkelen en te verbeteren.	JV	102
G4-44	a. De evaluatieprocessen van de prestaties van het hoogste bestuurslichaam met betrekking tot de governance van de economische, milieu- en sociale onderwerpen. b. Acties ondernomen naar aanleiding van de evaluatie van de prestaties van het hoogste bestuurslichaam met betrekking tot het managen van economische, ecologische en sociale onderwerpen, waaronder wijzigingen in lidmaatschappen en organisatieveranderingen.	JV	102

G4-45	a. De rol van het hoogste bestuurslichaam bij de identificatie en het managen van de economische, ecologische en sociale impact, risico's en kansen. Met daarin de rol van het hoogste bestuurslichaam bij de uitvoering van due diligence processen. b. Worden stakeholders geraadpleegd bij het identificeren en het managen van economische, milieu-en sociale impacts, risico's en kansen ter ondersteuning van het hoogste bestuurslichaam.	JV	102 + 54
G4-46	De rol van het hoogste bestuurslichaam bij het beoordelen van de effectiviteit van risicomangementprocessen van de organisatie ten aanzien van economische, ecologische en sociale onderwerpen.	JV	88
G4-47	De frequentie van de evaluatie door het hoogste bestuurslichaam ten aanzien van de economische, milieu-en sociale impact, risico's en kansen.	JV	63
G4-48	De hoogste commissie of de functie die het duurzaamheidsverslag beoordeelt en goedkeurt van de organisatie en zorg draagt dat alle materiële aspecten zijn gedekt.	JV	100
G4-49	Het proces voor communicatie over kritische zorgen aan het hoogste bestuurslichaam.	JV	84
G4-50	De aard en het totale aantal kritische zorgen die zijn gecommuniceerd aan het hoogste bestuurslichaam en de procedures die gevolgd zijn om deze aan te pakken en op te lossen.	JV	84
G4-51	De vergoedingen voor leden van het hoogste bestuurslichaam, topmanagers en leidinggevendenden voor de diverse typen remuneraties.	JV	JR
G4-52	Het proces voor de vaststelling van remuneraties.	JV	106
G4-53	Hoe standpunten van stakeholders ten aanzien van remuneratie worden gevraagd en meegenomen, met inbegrip van de resultaten van de stemmingen op remuneratiebeleid en voorstellen, indien van toepassing.	JV	AVA
G4-54	De verhouding van de jaarlijkse totale vergoeding voor de best betaalde persoon van de organisatie in elk land van significante bedrijfsactiviteiten tot de mediane jaarlijkse totale vergoeding voor alle werknemers (exclusief de best betaalde persoon) in hetzelfde land.	nr	
G4-55	De verhouding van de procentuele toename van de jaarlijkse totale vergoeding voor de best betaalde persoon van de organisatie in elk land van significante bedrijfsactiviteiten tot de mediane procentuele toename van de jaarlijkse totale vergoeding voor alle werknemers (exclusief de best betaalde persoon) in hetzelfde land.	nr	
Ethiek en integriteit			
G4-56	De waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie, zoals gedragscodes en ethische codes.	JV	79
G4-57	De interne en externe procedures ten aanzien van advies over ethisch en legaal gedrag, alsmede zaken met betrekking tot integriteit, zoals hulplijnen of advieslijnen.	JV	79
G4-58	De interne en externe procedures voor het melden van (vermoeden van) onethisch of onwettig gedrag, en zaken die verband houden met integriteit, zoals escalatie van het lijnmanagement, klokkenluidersregeling of meldpunten.	JV	83
Economische prestatie indicatoren			
Economische prestaties			
G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd.	JR	33
G4-EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaatverandering.	nr	
G4-EC3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringsplan van de organisatie.	JR	
G4-EC4	Significante financiële steun van een overheid.	nvt	
Marktaanwezigheid			
G4-EC5	Spreiding in de verhouding tussen het standaard aanvangssalaris en het lokale minimumloon op belangrijke bedrijfslocaties.	nr	
G4-EC6	Aandeel van het topkader dat afkomstig is uit de lokale gemeenschap op significante bedrijfslocaties.	nr	
Indirecte economische impact			
G4-EC7	Ontwikkeling en impact van investeringen in infrastructuur en ondersteunende diensten.	nr	
G4-EC8	Beschrijving van significante indirecte economische gevolgen, waaronder de omvang ervan.	nr	
Inkoop activiteiten			
G4-EC9	Percentage van uitgaven aan lokaal gevestigde leveranciers op significante bedrijfslocaties.	nr	
Milieu prestatie indicatoren			
Materiaal			
G4-EN1	Totale hoeveelheid gebruikte materialen naar gewicht of volume.	nr	
G4-EN2	Percentage van de gebruikte materialen dat bestaat uit afval uit externe bronnen.	nr	
Energie			
G4-EN3	Energieverbruik binnen de organisatie.	JV	60
G4-EN4	Energieverbruik buiten de organisatie.	nr	
G4-EN5	Energie intensiteitratio.	JV	60
G4-EN6	Energiereductie van het energieverbruik.	nr	
G4-EN7	Energiereductie van de energiebehoefte ten aanzien van producten en diensten.	JV	60
Water			
G4-EN8	Totale wateronttrekking per bron.	nr	
G4-EN9	Waterbronnen waarvoor wateronttrekking significante gevolgen heeft.	nr	
G4-EN10	Percentage en totaal volume van gerecycled en hergebruikt water.	nr	
Biodiversiteit			
G4-EN11	Bedrijfslocaties die eigendom zijn, gehuurd worden, beheerd worden in of grenzen aan beschermde gebieden alsmede gebieden met een hoge biodiversiteitswaarde buiten beschermde gebieden.	nvt	
G4-EN12	De significante impact van activiteiten, producten en diensten op de biodiversiteit in beschermde gebieden alsmede gebieden met een hoge biodiversiteitswaarde buiten beschermde gebieden.	nr	
G4-EN13	Beschermde of herstelde habitats.	nr	
G4-EN14	Aantal op de rode lijst van de IUCN vermelde soorten en soorten op nationale beschermingslijsten met habitats in gebieden binnen de invloedssfeer van bedrijfsactiviteiten, ingedeeld naar hoogte van het risico van uitsterven.	nr	
Emissies			
G4-EN15	Directe emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 1).	JV	60+web
G4-EN16	Indirecte energie emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 2).	JV	60+web
G4-EN17	Andere relevante indirecte emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 3).	JV	60+web

G4-EN18	Broeikasgassenemissie-intensiteitsratio.	JV	60+web
G4-EN19	Reductie van broeikasgassenemissies.	JV	60+web
G4-EN20	Emissie van ozonafbrekende stoffen.	nr	
G4-EN21	NO _x , SO _x en andere significante luchtemissies.	nr	
Afvalwater en afval			
G4-EN22	Totale waterafvoer naar kwaliteit en bestemming	nr	
G4-EN23	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingmethode.	JV	60
G4-EN24	Totaal aantal en volume van significante lozingen.	nr	
G4-EN25	Gewicht van getransporteerd, geïmporteerd, geëxporteerd of verwerkt afval dat als gevaarlijk geldt op grond van bijlage I, II, III en VIII van de Conventie van Bazel en het percentage afval dat internationaal is getransporteerd.	nr	
G4-EN26	Benaming, grootte, beschermingsstatus en biodiversiteitwaarde van wateren en gerelateerde habitats die significante gevolgen ondervinden van de waterafvoer en -afvloeiing van de verslaggevende organisatie.	nr	
Producten en diensten			
G4-EN27	Initiatieven ter compensatie van de milieugevolgen van producten en diensten en de omvang van deze compensatie.	JV	24,24 + 56
G4-EN28	Percentage producten dat is verkocht en waarvan de verpakking is ingezameld, naar categorie.	nvt	
Naleving van wet- en regelgeving			
G4-EN29	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van milieuwet- en -regelgeving.	nr	
Transport			
G4-EN30	Significante milieugevolgen van het transport van producten en andere goederen en materialen die worden gebruikt voor de activiteiten van de organisatie en het vervoer van personeelsleden.	nr	
Overig			
G4-EN31	Totale uitgaven aan en investeringen in milieubescherming naar type.	nr	
Leverancier milieu assessment			
G4-EN32	Percentage van nieuwe leveranciers dat gescreend is op milieucriteria.	JV	53 + 60
G4-EN33	Significante bestaande en potentiële negatieve impact op milieu in de supply chain, alsmede de getroffen maatregelen.	JV	53 + 63
Milieu klachtenprocedures			
G4-EN34	Aantal milieuklachten ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.	nr	
Arbeidsomstandigheden en indicatoren voor volwaardig werk			
Arbeidsomstandigheden			
G4-LA1	Totaal aantal en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep en geslacht.	JV	48
G4-LA2	Uitkeringen aan voltijdmedewerkers die niet beschikbaar zijn voor deeltijdmedewerkers, per grootschalige activiteit.	nr	
G4-LA3	Herintreding en retentieratio na ouderschapsverlof, naar geslacht.	nr	
Arbeid- en managementrelaties			
G4-LA4	Minimale opzegtermijn(en) in verband met operationele veranderingen, inclusief of dit wordt gespecificeerd in collectieve overeenkomsten.	JV	47
Gezondheid en veiligheid			
G4-LA5	Percentage van het totale personeelsbestand dat is vertegenwoordigd in formele gezamenlijke arbo-commissies van werkgevers en werknemers die bijdragen aan de controle op en advies over arbo-programma's.	JV	47
G4-LA6	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen naar geslacht en regio.	JV	47 + 60
G4-LA7	Werknemers met een hoog risico op ziekten die verband houden met hun beroep.	nr	
G4-LA8	Afspraken over arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden.	JV	47
Training en onderwijs			
G4-LA9	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar geslacht en werknemers-categorie.	JV	46
G4-LA10	Programma's voor competentie management en levenslang leren die de blijvende inzetbaarheid van werknemers garanderen en hen helpen bij het afronden van hun loopbaan.	JV	46
G4-LA11	Percentage werknemers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie- en loopbaanontwikkeling naar geslacht en medewerker-categorie.	nr	
Diversiteit en gelijke kansen			
G4-LA12	Samenstelling van bestuurslichamen en onder-verdeling van werknemers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep en andere indicatoren van diversiteit.	JV	47 + 103
Gelijke beloning voor mannen en vrouwen			
G4-LA13	Verhouding tussen basissalarissen van mannen en vrouwen naar werknemercategorie en bedrijfslocatie.	nr	
Leverancier assessment inzake arbeidsomstandigheden			
G4-LA14	Percentage van nieuwe leveranciers die gescreend zijn op 'arbeidsomstandigheden' criteria.	JV	60
G4-LA15	Significante bestaande en potentiële negatieve impact op arbeidsomstandigheden in de supply chain, alsmede de getroffen maatregelen.	JV	63+ bijlage
Arbeidspraktijken klachtenprocedures			
G4-LA16	Aantal klachten over arbeidsomstandigheden ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.	JV	83
Mensenrechten			
Investerings			
G4-HR1	Percentage van en totaal aantal aanmerkelijke investeringsovereenkomsten waarin clausules over mensenrechten zijn opgenomen of waarvan de naleving van de mensenrechten is getoetst.	nr	
G4-HR2	Totaal aantal uren personeelstraining over beleid en procedures betreffende aspecten van mensenrechten die relevant zijn voor de activiteiten, met inbegrip van het percentage van het personeel dat de trainingen gevolgd heeft.	nr	
Non-discriminatie			
G4-HR3	Totaal aantal gevallen van discriminatie en de getroffen maatregelen.	nr	
Vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen			
G4-HR4	Activiteiten en leveranciers waarvan is vastgesteld dat daarbij een aanzienlijk risico zou kunnen gelden voor het recht op de uitoefening van de vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen, alsmede de maatregelen die zijn getroffen ter ondersteuning van deze rechten.	nr	

Kinderarbeid			
G4-HR5	Activiteiten en leveranciers waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van kinderarbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van kinderarbeid.	JV	53
Gedwongen of verplichte arbeid			
G4-HR6	Activiteiten en leveranciers waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van gedwongen of verplichte arbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van gedwongen of verplichte arbeid.	JV	53
Beveiliging Praktijken			
G4-HR7	Percentage van het beveiligingspersoneel dat training heeft gevolgd in het beleid of de procedures van de organisatie betreffende aspecten van de mensenrechten die relevant zijn voor de activiteiten.	nvt	
Inheemse rechten			
G4-HR8	Totaal aantal gevallen van overtreding van de rechten van de inheemse bevolking, alsmede de getroffen maatregelen.	nvt	
Assessment			
G4-HR9	Totaal aantal en percentage van de activiteiten welke onderworpen zijn aan mensenrechten reviews of impact assessments.	nvt	
Leverancier assessment inzake mensenrechten			
G4-HR10	Percentage van nieuwe leveranciers dat gescreend is op 'mensenrechten' criteria.	JV	60
G4-HR11	Significante bestaande en potentiële negatieve impact op mensenrechten in de supply chain, alsmede de getroffen maatregelen.	JV	53
Mensenrechten klachtenprocedures			
G4-HR12	Aantal klachten over mensenrechten ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.	nr	
Maatschappelijk			
Lokale gemeenschappen			
G4-SO1	Effecten van de activiteiten op de gemeenschap.	JV	12
G4-SO2	Activiteiten met een significante bestaande en potentiële negatieve impact op de lokale gemeenschap.	nvt	
Anti-corruptie			
G4-SO3	Percentage van en totaal aantal bedrijfseenheden geanalyseerd op corruptiegerelateerde risico's.	nr	
G4-SO4	Communicatie en training inzake anticorruptiebeleid en -procedures.	JV	84
G4-SO5	Bevestigde gevallen van corruptie, alsmede de getroffen maatregelen.	nr	
Publiek beleid			
G4-SO6	Totale waarde van politieke bijdragen naar lidstaat en ontvanger / begunstigde.	nvt	
Concurrentiebelemmerend gedrag			
G4-SO7	Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, anti-kartel-, en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken.	nr	
Naleving van wet- en regelgeving			
G4-SO8	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en -regelgeving.	nr	
Leverancier assessment inzake impact op de samenleving			
G4-SO9	Percentage van nieuwe leveranciers dat gescreend is op 'impact op de samenleving' criteria.	JV	60
G4-SO10	Significante bestaande en potentiële negatieve impact voor de samenleving in de supply chain, alsmede de getroffen maatregelen.	JV	53
Klachtenprocedures voor impact op de samenleving			
G4-SO11	Aantal klachten over impact op de samenleving ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.	nr	
Gezondheid en veiligheid van consumenten			
Gezondheid en veiligheid consumenten			
G4-PR1	Percentage van significante product- en service categorieën waarvoor de impact voor gezondheid en veiligheid wordt beoordeeld in het kader van verbetering.	nr	
G4-PR2	Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes betreffende gevolgen voor gezondheid en veiligheid van producten en diensten gedurende de levensduur, naar type resultaat.	nr	
Etikettering van producten en diensten			
G4-PR3	Type informatie over producten en diensten dat verplicht wordt gesteld door procedures en het percentage van belangrijke producten en diensten die onderhevig zijn aan dergelijke informatie-eisen.	nvt	
G4-PR4	Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes betreffende informatie over en etikettering van producten en diensten, naar type resultaat.	nvt	
G4-PR5	Resultaten van klanttevredenheid onderzoeken.	JV	72, DMA
Marktcommunicatie			
G4-PR6	Verkoop van verboden of betwiste producten.	nvt	
G4-PR7	Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes betreffende marketingcommunicatie, waaronder reclame, promotie en sponsoring, naar type resultaat.	nr	
Klantprivacy			
G4-PR8	Totaal aantal gegronde klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het kwijtraken van klantgegevens.	nr	
Naleving van wet- en regelgeving			
G4-PR9	Monetaire waarde van significante boetes wegens het niet naleven van wet- en -regelgeving betreffende de levering en het gebruik van producten en diensten.	nr	

Afkortingen

AVA = algemene vergadering van aandeelhouders

DMA = Disclosure on Management Approach

JR = jaarrekening

JV = jaarverslag

nr = not reported

nvt = niet van toepassing

web = website

Afkortingen

AEX	Amsterdam Exchange Index	IIRC	International Integrated Reporting Council
AFM	Autoriteit Financiële Markten	IL&T	Inspectie Leefomgeving en Transport
ARBO	Arbeidsomstandighedenwet	ILO	Internationale Arbeidsorganisatie
AScX	Amsterdam Small Cap Index	IP	Intellectual Property
AVA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	ISO	Internationale Organisatie voor Standaardisatie
BHV	Bedrijfshulpverlening	IT	Informatie Technologie
BIM	Bouw Informatie Model	KPI	Kritieke Prestatie-Indicator
BVP	Best Value Procurement	LED	Light Emitting Diode
cao	Collectieve Arbeidsovereenkomst	NEPROM	Nederlandse Vereniging van Projectontwikkeling Maatschappijen
CEO	Chief Executive Officer	NYSE	New York Stock Exchange
CFO	Chief Financial Officer	OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
COR	Centrale Ondernemingsraad	PEFC	Programme for Endorsement of Forest Certification Schemes
CTO	Chief Technology Officer	PPP	Public Private Partnership
DB	Design Build	PPS	Publiek Private Samenwerking
DBFM	Design Build Finance Maintain	RvC	Raad van Commissarissen
DBFMO	Design Build Finance Maintain Operate	SBIB	Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes	Stichting AK	Stichting Administratiekantoor Heijmans
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation	SWK	Stichting Waarborgfonds Koopwoningen
EER	Europese Economische Ruimte	TRECO	Towards Real Energy performance and COntrol by predicting, monitoring, comparing and controlling
EMVI	Economisch Meest Voordelige Inschrijving	VCA	Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers
EOR	Europese Ondernemingsraad	VGM	Veiligheid, Gezondheid en Milieu
EPC	Energieprestatiecoëfficiënt	WFT	Wet op het Financieel Toezicht
ERP	Enterprise Resource Planning	WK	Wereldkampioenschap
FSC	Forest Stewardship Council	WKO	Warmte Koude Opslag
GHG	Greenhouse Gas Protocol	WMZ	Wet melding zeggenschap
GO!	Geen Ongevallen	ZOAB	Zeer Open Asfaltbeton
GRI	Global Reporting Initiative		
HR	Human Resource		
HRM	Human Resource Management		
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie		
IF	Injury Frequency		
IFRS	International Financial Reporting Standards		



Vragen?

Bel Heijmans via +31 (0)73 543 5111

Publicatiedatum 26 februari 2015