

Heijmans  
Jaarverslag

2013



heijmans





Een zee van licht  
die de verschillende gebouwen  
verbindt



 [heijmansjaaroverzicht.nl](http://heijmansjaaroverzicht.nl)

Het jaarverslag 2013 van Heijmans N.V. is in digitale vorm te vinden op [heijmans.nl](http://heijmans.nl). Bekijk het online jaaroverzicht op [heijmansjaaroverzicht.nl](http://heijmansjaaroverzicht.nl).

Publicatiedatum: 27 februari 2014

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

Omslagbeeld: TivoliVredenburg, Utrecht  
Copyright [cu2030.nl](http://cu2030.nl)

# Inhoudsopgave

	6	Bericht van de voorzitter	
Raad van bestuur		8	
Raad van commissarissen	11	12	Profiel Heijmans
10 jaar Heijmans in kengetallen	15		18 Het aandeel Heijmans
Strategische agenda 2013		23	26 Operationele gang van zaken
Financiële gang van zaken	33	42	Human resource management
Maatschappelijk verantwoord ondernemen		47	51 Verbeteren
Vernieuwen		55	
Visie corporate governance	59		63 Corporate governance
Gedrag, integriteit en dilemma's	67	70	Risicobeheersing
Verlag van de raad van commissarissen	80		86 Remuneratierapport
Bestuurdersverklaring		89	
Jaarrekening	91	179	Resultaatbestemming
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	180	182	Bijlagen
			189 Afkortingen

# Verbetering van vandaag en vernieuwing van morgen



**Bert van der Els**  
CEO Heijmans NV

## Ambidextrie

De bouwsector is sinds 2009 zo ingrijpend gewijzigd dat nauwelijks nog te spreken is van crisis, maar van een nieuwe realiteit. Binnen deze nieuwe context is het nodig meerdere zaken, met heel uiteenlopende dimensies, tegelijk te beheersen. Zo had Leonardo da Vinci het vermogen om zowel links- als rechtshandig te schrijven.

Organisaties die zich enerzijds

kunnen richten op de verbetering van vandaag en anderzijds de vernieuwing van morgen, hebben uiteindelijk de toekomst.

Echter, dat gaat niet zonder slag of stoot. Want het bleven lastige tijden in 2013. De markt is taai en het consumentenvertrouwen is in 2013 bepaald niet hersteld. Het binnenhalen van nieuwe projecten en verkopen van producten blijft daarmee uiterst uitdagend en de druk op prijs is onverminderd groot. Alle marktsectoren waarbinnen Heijmans actief is, laten dit beeld zien. In het segment 'verbinden' centraliseert de overheid en kunnen aannemers steeds meer verschuiven richting design en construct en beheer en onderhoud. Ook het segment 'werken', met de Rijksgebouwendienst als belangrijke klant, laat die ontwikkeling zien. Binnen het segment wonen is afgelopen jaar een enkele zwaluw gezien, toch zette de opwaartse beweging in de markt in 2013 nog niet echt door. Het woonakkoord biedt de nodige duidelijkheid voor politiek en consument, het wachten is echter op daadwerkelijk herstel. In 2013 verkochten we relatief meer woningen aan particulieren, toch blijven de aantallen historisch laag. Binnen deze context wist Heijmans het resultaat op peil te houden, ondanks een fors lagere omzet. Uiteindelijk illustreert dit resultaat onze strategie waarin marge boven volume

gaat. Een beleid waarin kwaliteit belangrijker is dan omvang, zodat we toegevoegde waarde voor onze klanten kunnen blijven bieden en mogelijkheden benutten om marges te verbeteren.

## Verbeteren

In het verlengde van onze herijkte strategie in 2012, hebben we in 2013 veel tijd en aandacht besteed aan 'improve the core', ofwel de verbetering van onze kernactiviteiten en kernprocessen. Een viertal programma's en acties valt hieronder.

Ten eerste hebben we tendermanagement sterk gestroomlijnd via een centrale aansturing en een programma-aanpak. Doel van dit programma is efficiënter tenderen, verbeteren van het inzicht in de lopende tenders, risico's terugbrengen en hitrates verhogen. In 2013 is een flinke stap in dit programma gemaakt en is het in de Nederlandse business geïmplementeerd.

Ook werken we aan het centraliseren en verbeteren van onze inkoop, dit leidt tot meer inzicht in samenwerking en ketenpartners. Per productgroep zijn targets vastgesteld die ertoe moeten leiden tot het benutten van schaal en daarnaast wordt de kwaliteitsstandaard verbeterd. In 2013 zijn inkooptrajecten voor het merendeel van de productgroepen opnieuw in de markt gezet en zijn afspraken met leveranciers gemaakt. Projectmanagement is eveneens een strategisch aandachtspunt. Als projectenbedrijf is het cruciaal om de kwaliteit van aansturing te uniformeren en zijn zo stappen te zetten om de faalkosten verder terug te brengen. Een belangrijke stap in dit verbeterprogramma is harmonisatie van processen en opnemen van meer expliciete 'go no go' momenten. Ten vierde, hebben wij ons gericht op het verbeteren van de commerciële slagkracht van ons bedrijf. In 2013 werd hiertoe een voorstel voor uniformering van marktsegmentatie

neergelegd en werden verschillende marktteams geformeerd. Vanuit de vier hoofdlijnen is in 2013 verdere centralisatie van het bedrijf ontstaan, dat zo vroegtijdig en met slagkracht tot verbetering kan komen. Naast deze verbeterprogramma's zijn in alle bedrijfsstromen sinds enkele jaren verbeter-specialisten actief. Via de LEAN6Sigma verbetermethodiek wordt gewerkt aan continue verbetering.

#### **Vernieuwen**

Als bedenker van dubbellaags ZOAB en wenswonen is vernieuwing onze tweede natuur. De kansen van technologie zijn eindeloos en kunnen de bouw een geweldige ontwikkeling opleveren. Ook in 2013 lanceerden we prijswinnende en vooruitstrevende innovaties. De Dutch Design Award voor het opdrachtgeverschap Nationaal Militair Museum richting de creatieve sector, het interactieve Van Gogh fietspad dat we met Studio Roosegaarde ontwikkelden en de Hydrea Thermpipe die warmte uit het riool wint, zijn daar slechts enkele voorbeelden van. Steeds meer is kennis de toegevoegde waarde van deze innovaties die in licenties en patenten kan worden opgenomen. Reden om innovatie in 2014 verder te professionaliseren en nog meer te gaan richten op het verkopen van onderscheidende kennis van technologie, in Nederland en daarbuiten.

Afgelopen jaar heeft, dankzij het vertrouwen van aandeelhouders, een succesvolle 'sub 10' emissie plaatsgevonden. Dit kapitaal heeft bijgedragen aan de financiering van onze herstructureringsuitgaven en de acquisitie van Brinck Groep. Hiermee versterken we onze marktpositie in de levering, montage, service en onderhoud van slimme gas, elektra-, water- en warmtemeters.

#### **Organisatie**

Ons personele bestand liep mede door de reorganisatie bij Woningbouw, in 2013 verder terug, ondanks de verwerving van Brinck Groep. Het bedrijf is verder gecentraliseerd door bij alle werkmaatschappijen centrale directieteams in te stellen en de strategische programma's direct te laten rapporteren aan de concerndirectie. Bovendien sturen alle programma's op een implementatie van het gedachtegoed in de lijn, zodat kennis en kunde snel verankerd raakt.

#### **Vooruitblik**

Ook 2014 zal uitdagend zijn. Bezuinigingen vanuit overheidswege blijven aan de orde van de dag, projecten worden geschrapt of uitgesteld. Hierbij zal Heijmans sterk op kosten en efficiency blijven sturen. Na verwachting ontstaat na 2014 weer wat meer economisch perspectief, waardoor het ook de opgave is om naast deze continue verbetering koers te zetten naar een stip aan de horizon. Want uiteindelijk zal de bouw zich steeds meer richten op kennis en de toegevoegde waarde daarvan. Dat maakt nieuwe technieken en ideeën cruciaal voor de toekomst. Van een stroomopwekkend geluidsscherm tot slimme watermeters. Zo geven we invulling aan het ondernemerschap dat vereist is.

*Bert van der Els*

*Voorzitter raad van bestuur Heijmans NV*

*27 februari 2014*



## 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. 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: commissaris van TCPM Ingenieurs & Adviseurs, commissaris van Spirit IT, voorzitter Bossche Energie Convenant, lid bestuur De Groene Zaak, en voorzitter van het Muziekgebouw Eindhoven 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 concerndirecteur Vastgoed en Woningbouw bij Heijmans.

Was vóór Heijmans werkzaam bij BAM en Anton Obdeijn Projectontwikkeling.

Nevenfuncties: lid van de raad van toezicht Stichting Waarborgfonds Koopwoningen (SWK) en bestuurslid Vereniging Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen (NEPROM).

---

**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

---



# 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. Aftredend in 2014. 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, voorzitter raad van advies Lifelines (UMCG) 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. Aftredend in 2014. Belangrijkste nevenfuncties: lid raad van commissarissen Ordina N.V., lid raad van commissarissen Ziggo, 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 voorzitter van de raad van bestuur van Koninklijke Boskalis Westminster N.V. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. per 1 juli 2010. Aftredend in 2014. Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen Atlas Services Group, lid raad van advies Value Enhancement Partners en voorzitter van de Vereniging van Effecten Uitgevende Ondernemingen (VEUO).

## **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., lid raad van commissarissen Kinderopvang Nederland 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.

## **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.

---

### **Raad van commissarissen**

Van links naar rechts:

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

---



## PROFIEL HEIJMANS

# Niet meer en groter, maar slim en efficiënter

### Assetmanagement Schiphol

#### 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 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 duurzaamheid toe te passen 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 marge-groei 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 kern-activiteiten via bundeling van inkoopkracht, eenduidigheid in commercie en tendermanagement en uitmuntend 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.

## 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 bedrijfs-overname 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 en efficiency te verbeteren, financieringsverhoudingen te verbeteren en te desinvesteren creëert Heijmans ruimte om vernieuwende ideeën te lanceren en kleur te bekennen in de markt. De Smart Highway is daarvan een goed voorbeeld.

## Marktgebieden en thema's

Heijmans richt zich op een drietal gebieden: wonen, werken en verbinden. Binnen die gebieden zijn we actief in diverse marktsegmenten zoals landelijke en regionale infra, water, zorg, enzovoorts. Heijmans is georganiseerd in een vijftal bedrijfsstromen, te weten Vastgoed en Woningbouw (wonen), Utiliteit (werken), Wegen en Civiel (verbinden). 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.

## Activiteiten

### 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 nieuwbouwpogaven 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.

### Utiliteit

Utiliteit ontwerpt, realiseert en onderhoudt hoogwaardige elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties. Utiliteit realiseert grootschalige en complexe bouwpogaven in de klant- en marktsegmenten gezondheidszorg, (semi-)overheid, commercieel vastgoed, high tech clean industrie (zoals laboratoria) en datacenters. Uniek is de integrale aanpak van bouw en installatietechniek en steeds vaker worden opdrachten gekoppeld aan langdurig beheer, onderhoud en service.

### 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. Infra België richt zich vooral op wegenbouw, onderhoudscontracten en integrale contracten. De Duitse werkmaatschappij Oevermann is gespecialiseerd in wegenbouw voornamelijk voor het Duitse hoofdwegenet. 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, sluisen, waterzuiveringen enzovoorts. Focus ligt op ontwerp, realisatie en beheer & onderhoud van zowel de objecten als de bijbehorende installaties. 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 door samenwerking op gespecialiseerde funderingsonderdelen en projecten. 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.

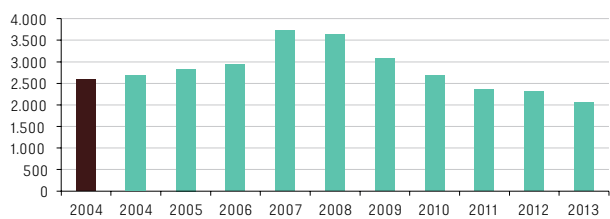
We sturen op continue verbetering van onze kernactiviteiten via bundeling van inkoopkracht, eenduidigheid in commercie en tendermanagement en uitmuntend projectmanagement

## 10 JAAR HEIJMANS IN KENGETALLEN

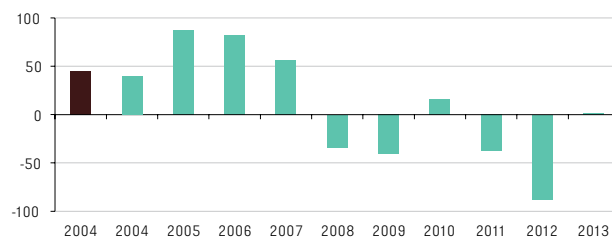
# Van 2004 tot 2013 in beeld

Station Lunetten, Utrecht

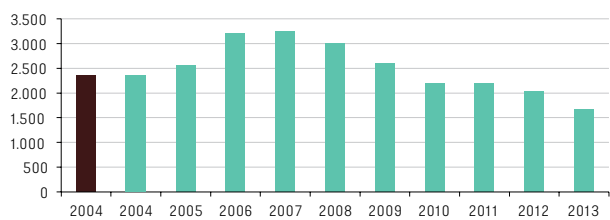
Opbrengsten (in € mln.)



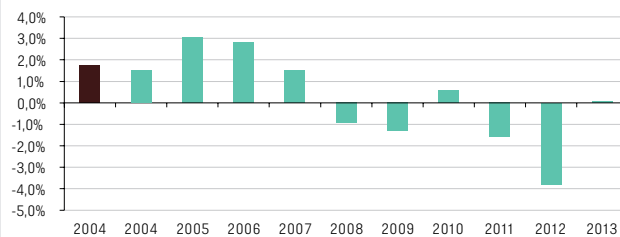
Resultaat na belastingen (in € mln.)



Orderportefeuille (in € mln.)



Nettomarge (in %)



Kengetallen <sup>1</sup>	2013	2012 <sup>3</sup>	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2004
	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	NL GAAP
<b>Resultaat x € miljoen</b>											
Opbrengsten	2.054	2.318	2.361	2.680	3.079	3.631	3.732	2.942	2.835	2.672	2.594
Operationeel resultaat <sup>1</sup>	12,7	-87,2	-35,7	48,4	-6,5	-13,6	88,2	117,2	128,8	80,6	85,4
Winst na belastingen	1,9	-87,7	-37,6	15,7	-40,4	-34,1	56,4	82,5	87,1	40,1	44,9
<b>Vermogen x € miljoen</b>											
Activa	1.324	1.366	1.554	1.600	1.853	2.220	2.205	2.130	1.906	2.011	1.585
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	502	541	636	683	722	824	960	952	892	995	883
Eigen vermogen	315	315	416	455	426	371	462	442	389	284	457
Netto schuld	141	149	103	178	223	331	366	497	403	515	197
<b>Kasstroom x € miljoen</b>											
Operationeel	-12	-45	-6	74	-5	80	259	-30	109	245	219
Investering	-4	-26	42	-34	30	0	-88	-39	-13	-15	-38
Financiering	11	8	-19	-131	-183	63	-126	77	-85	-167	-75
<b>Kasstroom</b>	<b>-5</b>	<b>-63</b>	<b>17</b>	<b>-91</b>	<b>-158</b>	<b>143</b>	<b>45</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>63</b>	<b>106</b>
<b>Verhoudingsgetallen in %</b>											
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen	2,5	-16,1	-5,6	7,1	-0,9	-1,7	9,2	12,3	14,5	11,1	13,1
Resultaat na belastingen:											
- als % eigen vermogen	0,6	-27,8	-9,0	3,5	-9,5	-9,2	12,2	18,7	22,4	14,0	10,0
- als % opbrengsten	0,1	-3,8	-1,6	0,6	-1,3	-0,9	1,5	2,8	3,1	1,5	1,7
Solvabiliteit op basis van garantievermogen	28,8%	27,9%	31,0%	32,6%	26,6%	19,7%	23,9%	23,8%	23,9%	19,6%	35,8%
<b>Aantal aandelen x 1.000</b>											
Ultimo	19.349	17.328	16.956	16.851	16.851	24.073	24.073	24.073	24.073	22.438	22.438
Gemiddeld	18.111	17.191	16.917	16.851	12.504	8.156	24.073	24.073	23.696	22.438	22.438
<b>Gegevens per aandeel<sup>2</sup> x € 1</b>											
Eigen vermogen	17,39	18,32	24,53	27,00	25,28	15,41	19,21	18,35	16,42	12,66	20,37
Operationeel resultaat	0,70	-5,07	-2,11	2,87	-0,39	-0,56	3,66	4,87	5,43	3,59	3,81
Resultaat na belastingen	0,10	-5,10	-2,22	0,93	-3,23	-4,18	2,34	3,43	3,67	1,79	1,70
Dividend	0,15	0,25	0,35	0,35	0,00	0,00	1,45	1,45	1,45	1,22	1,22
<b>Koersinformatie x € 1</b>											
Slotkoers ultimo	10,51	7,05	8,19	15,05	12,21	3,40	25,83	41,66	36,49	24,10	24,10
Hoogste koers	10,78	9,68	23,90	15,25	21,18	27,52	47,19	43,75	40,80	24,34	24,34
Laagste koers	6,85	5,25	6,58	10,70	9,49	3,36	22,97	35,49	24,44	17,64	17,64
<b>Overige gegevens</b>											
Orderportefeuille (* € miljoen)	1.659	2.026	2.192	2.188	2.597	3.004	3.248	3.196	2.559	2.362	2.350
Medewerkers (gemiddeld aantal)	7.617	8.242	8.384	8.839	9.980	11.311	10.119	9.162	9.336	9.839	9.839

1. Voor de waarderings- en presentatieverschillen tussen IFRS en NL GAAP wordt verwezen naar het jaarverslag 2005 en de jaarrekening 2005.

2. 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.

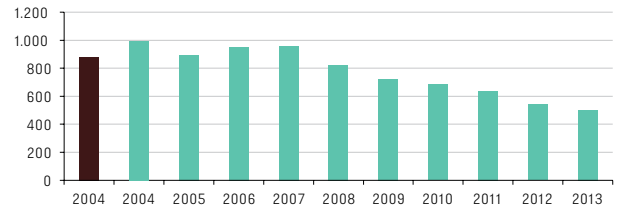
3. Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (zie jaarrekening).



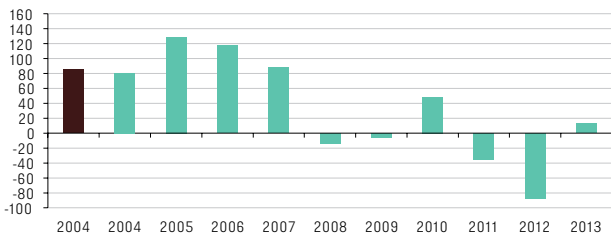
Aantal medewerkers gemiddeld



Gemiddeld geïnvesteerd vermogen



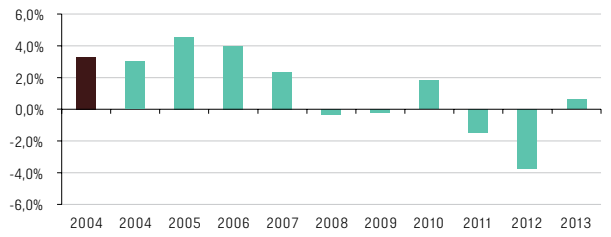
Operationeel resultaat (in € mln.)



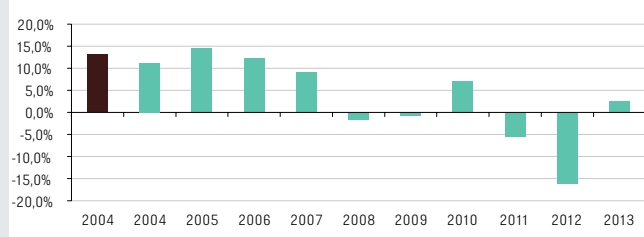
Eigen vermogen (in € mln.)



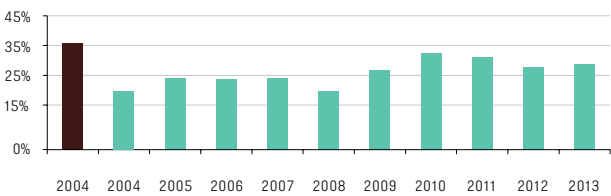
Operationele marge (in %)



Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in %)



Solvabiliteit op basis van garantievermogen (in %)





HET AANDEEL HEIJMANS

# Van aantallen aandelen tot het koersverloop

Meander Medisch Centrum, Amersfoort

## Het aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van Heijmans N.V. is per 31 december 2013 als volgt samengesteld:

Aandelen x 1.000 stuks	Maatschappelijk kapitaal		Geplaatst kapitaal	
	2013	2012	2013	2012
Gewone aandelen	35.100	35.100	19.349	17.328
Cumulatief preferente financieringsaandelen	7.000	7.000	6.610	6.610
Preferente beschermingsaandelen	8.000	8.000	-	-
	<b>50.100</b>	<b>50.100</b>	<b>25.959</b>	<b>23.938</b>

## Gewone aandelen

De aandelen worden gehouden door Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK'). De nominale waarde per gewoon aandeel bedraagt € 0,30. De Stichting AK heeft 19.348.711 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 2013 is het aantal geplaatste (certificaten van) gewone aandelen toegenomen als gevolg van het zogenaamde Stock dividend en als gevolg van een emissie in augustus 2013.

Aandelen x 1.000 stuks	2013	2012	2011	2010	2009
Geplaatst 1 januari	17.328	16.956	16.851	16.851	24.073
Emissie	1.759	0	0	0	144.435
Stock dividend	261	372	105		
<b>Subtotaal</b>	<b>19.349</b>	<b>17.328</b>	<b>16.956</b>	<b>16.851</b>	<b>168.508</b>
Afname a.g.v. reverse stock split				0	-151.657
<b>Geplaatst 31 december</b>	<b>19.349</b>	<b>17.328</b>	<b>16.956</b>	<b>16.851</b>	<b>16.851</b>
Geplaatst gemiddeld jaar	18.105	17.191	16.917	16.851	12.504
Resultaat per aandeel* x € 1,00	0,10	-5,10	-2,22	0,93	-3,23
Dividend per aandeel x € 1,00	0,15	0,25	0,35	0,35	0,00
Pay out ratio %	150%	-	-	38%	-

\* Per gemiddeld geplaatst aandeel

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

Beursnotering Heijmans	2013	2012	2011	2010	2009
Slotkoers ultimo (in €)	10,51	7,05	8,19	15,05	12,21
Hoogste koers (in €)	10,78	9,68	23,90	15,25	21,18
Laagste koers (in €)	6,85	5,25	6,58	10,70	9,49
Dividendrendement op slotkoers (in %)	1,4%	3,5%	4,3%	2,3%	0,0%
Beurswaarde ultimo boekjaar (in € mln)	203	122	139	254	206
<b>Gemiddelde dagomzet (in aantallen)</b>	<b>90.358</b>	<b>76.045</b>	<b>106.867</b>	<b>82.107</b>	<b>232.732</b>

### Cumulatief preferente financieringsaandelen B

Op 28 juni 2002 zijn 6.610.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uitgegeven tegen een uitgiftekoers van € 10 per aandeel. De nominale waarde per aandeel bedraagt € 0,21. Deze aandelen zijn niet in enige notering ter beurse opgenomen en zijn niet gecertificeerd. De vergoeding bedraagt met ingang van 1 januari 2009 7,25%. Het dividend wordt herzien per 1 januari 2014 en daarna telkens vijf jaar nadien. De Venootschap heeft het recht om deze preferente aandelen (tussentijds) in te kopen dan wel in te trekken.

### Geplaatst kapitaal en aandelenbelangen

Het geplaatst kapitaal en het daarmee samenhangende stemrecht is in 2013 toegenomen als gevolg van het uitkeren van stockdividend (mei 2013) en van een emissie (augustus 2013). Het stemrecht voor één cumulatief preferent

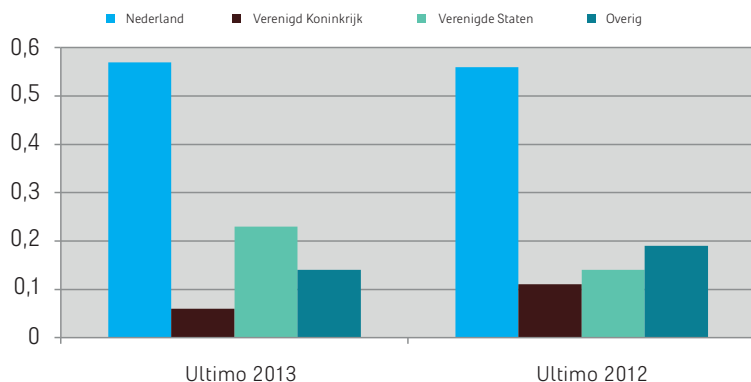
financieringsaandeel B is 1,278 stemmen per preferent aandeel. Het stemrecht van het gewone aandeel is dertig stemmen per gewoon aandeel. Het geplaatste kapitaal en daarmee samenhangende stemrecht is 31 december 2013 als volgt samengesteld:

	Geplaatst Kapitaal		(Potentieel) Stemrecht	
	Aantal	%	Aantal	%
Gewone aandelen	19.348.711	80,7%	580.461.330	98,6%
Waarvan gecertificeerd	19.348.704	80,7%	580.461.120	98,6%
<b>Niet gecertificeerd</b>	<b>7</b>	<b>0,0%</b>	<b>210</b>	<b>0,0%</b>
Certificaten	19.348.704	80,7%	580.461.120	98,6%
Cumulatief preferente aandelen	6.610.000	19,3%	8.447.580	1,4%
<b>Totaal ultimo boekjaar</b>	<b>25.958.711</b>	<b>100,0%</b>	<b>588.908.910</b>	<b>100,0%</b>

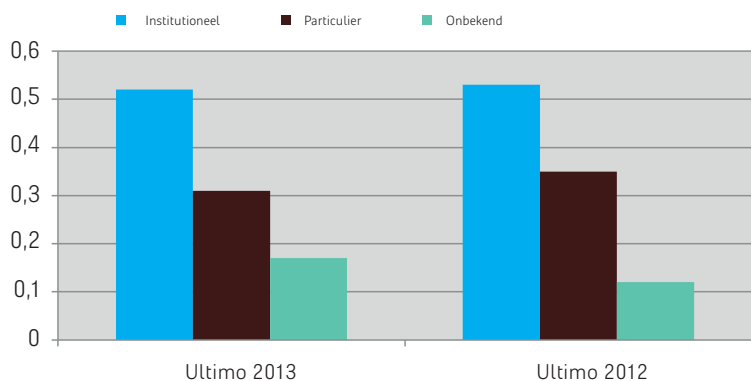
Per 31 december 2013 hebben, voor zover bekend, mede op basis van het register Wet melding zeggenschap (Wmz) van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende beleggers een belang gehouden in Heijmans van 3% of meer:

Belangen Heijmans	31 december 2013		31 december 2012	
	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)
Delta Lloyd Levensverzekering N.V.	14,4%	7,1%	15,1%	7,2%
FMR LLC	8,3%	10,1%	9,0%	11,2%
Delta Lloyd Deelnemingen Fonds N.V.	6,9%	8,4%	6,6%	8,2%
Kempen Capital Management N.V.	6,6%	1,3%	6,4%	0,5%
ASR Nederland N.V.	5,3%	6,4%	5,3%	6,7%
Van Lanschot Participaties B.V.	5,0%	1,0%	5,0%	0,7%
Campus B.V.	3,0%	3,7%	0,0%	0,0%
	<b>49,5%</b>	<b>38,0%</b>	<b>47,4%</b>	<b>34,5%</b>
Overige belangen	50,5%	62,0%	52,6%	65,5%
<b>Totaal</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

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



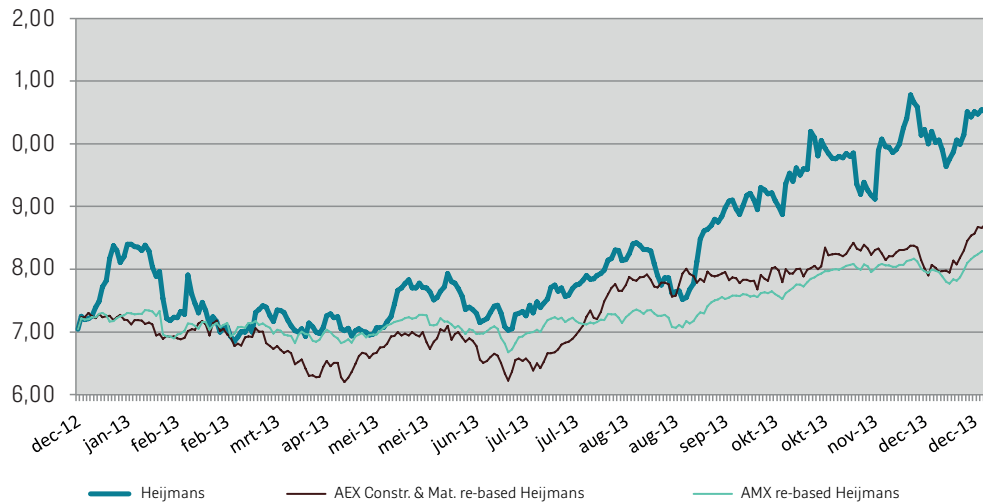
Gedurende het verslagjaar 2013 is het (geschatte) belang gehouden door institutionele beleggers stabiel gebleven. De geografische verdeling van de (certificaten van) aandelen in handen van institutionele beleggers is als volgt weergegeven:



Van het aantal certificaten van gewone aandelen, in bezit van institutionele beleggers, wordt 57% in Nederland gehouden. Dit is min of meer gelijk gebleven ten opzichte van ultimo 2012 (56% in Nederland). Van het aantal certificaten van gewone aandelen in bezit van particuliere beleggers wordt naar schatting 95% in Nederland gehouden.

### Koersverloop

De slotkoers van 2013 van het gewoon aandeel bedraagt € 10.51. Dit is een stijging van ruim 49% ten opzichte van de koers bij aanvang van het boekjaar 2013. De koersstijging van jaar op jaar is groter dan de stijging van de AMX-index, waarin het aandeel Heijmans is opgenomen. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2013 zowel ten opzichte van de AMX-index als ten opzichte van enkele Nederlandse peers zoals opgenomen in de 'AEX Constr. & Mat. Composition'.



## Financiële agenda

Voor 2014 - 2015 zijn de volgende (publicatie)data geagendeerd:

Datum	Evenement	Tijdstip
16 april 2014	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	14.00 uur
08 mei 2014	Trading update	vóór beurs
20 augustus 2014	Publicatie halfjaarcijfers 2014	vóór beurs
05 november 2014	Trading update	vóór beurs
15 april 2015	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	14:00 uur



STRATEGISCHE AGENDA 2013

# Strategie: het beste bouwbedrijf van Nederland

Edith Stein College, Den Haag

## Strategie 2012-2016: het beste bouwbedrijf van Nederland

De koers van de onderneming is in 2008 ingrijpend gewijzigd. Op basis hiervan is de strategie gericht op integraliteit van disciplines, kennis en kunde als ook de focus op toegevoegde waarde bevestigd. Een verdere aanscherping van de kernactiviteiten, het verbeteren van marktaandeel en een selectieve verbreding naar nieuwe markten is uit deze analyse eveneens naar voren gekomen.

### Verbeteren en vernieuwen

Naast het verbeteren, in deze tijd van lage productievolumes, blijft Heijmans haar vizier ook nadrukkelijk op de toekomst richten. Beide facetten: Verbeteren enerzijds en vernieuwen anderzijds maken onderdeel uit onze strategische koers. Onderstaand een korte toelichting op de strategie, in de hoofdstukken Verbeteren en Vernieuwen wordt stilgestaan bij de inhoudelijke ontwikkelingen in deze onderwerpen afgelopen jaar.

## Verbeteren: strategische aandachtspunten

### 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 acquisitie-inspanningen alsmede het benoemen van 'Go/No Go' momenten. Het programma is in 2013 voor de Nederlandse activiteiten geïmplementeerd.

### Projectmanagement

Projectmanagement is een voortdurend aandachtspunt voor de realisatie van de strategie. Het programma projectmanagement is er op gericht tot eenduidige processen te komen, met een herkenbare Heijmans signatuur, 'alles in één keer goed'. Hiervoor is goede engineering, voorbereiding, realisatie en een scherpe procesbeheersing nodig. De aanpak voorziet in cultuurverandering en een doorvertaling naar klanten. De

onderzoeksfase is in het najaar van 2012 gestart. De eerste resultaten zijn eind 2013 ingevoerd en zullen in 2014 een vervolg krijgen.

### Inkoop

Afgelopen jaar kocht Heijmans voor circa 1 miljard in ten behoeve van de bedrijfsvoering en de realisatie van projecten. Het verder stroomlijnen van dit proces en het verduurzamen van producten en diensten, door het bundelen van inkoopkracht via centrale coördinatie en kennis, verbinden van kwaliteitscriteria aan leveranciers en het maken van afspraken voor de toekomst, zorgt voor een verdere professionalisering van de inkoopkracht en het benutten van schaalvoordelen. Het programma is in het najaar 2012 gestart en maakt in haar aanpak onderscheid tussen generieke en strategische (inkoop) productgroepen.

### Commercie

Het leveren van toegevoegde waarde vormt het bestaansrecht van de onderneming. Om deze toegevoegde waarde te realiseren is het nodig de (latente) behoefte van klanten te kennen, producten te ontwikkelen, relaties aan te gaan en streefmarges te bepalen. Het programma commercie richt zich primair op deze transitie en de bijbehorende verscherping van rollen, organisatie en competenties. Het programma is aan het einde van 2012 gestart.

### Verbetermethodiek

De manier om te verbeteren is in de organisatie verankerd in een integrale werkgroep Verbeteren die onder andere de LEAN6Sigma methodiek toepast om bedrijfsbrede verbetering te stimuleren, te organiseren, in kaart te brengen en vervolgens te implementeren.

### Vernieuwen

De toekomst biedt veel mogelijkheden op basis van technologische ontwikkelingen. Alternatieve materialen, energie en mobiliteit zullen de bouw behoorlijk doen wijzigingen. Het is daarbij mogelijk geen fossiele brandstoffen of energie meer door de gebouwde omgeving te laten onttrekken, maar juist toe te voegen. Gebouwen kunnen, door gebruik van duurzame energie of restwarmte voorzien in hun eigen energieverbruik en zelfs leveren aan de omgeving. De Smart Highway is als concept een goed voorbeeld van technologie in combinatie met design, beleving en interactie, dat door de glowing lines en de inductielane, niet alleen uitgaat van duurzaamheid, maar ook nog eens grote impact heeft op veilige mobiliteit en het gebruik van wegen. Onze technieken 3D-printing, IRWES en Hydrea Thermpipe tonen dit eveneens aan, met de twee laatstgenoemde

concepten wordt energie gewonnen uit zeer duurzame brandstoffen (windenergie en biomassa). Maar ditzelfde principe geldt ook voor materialen. De circulaire economie maakt hergebruik mogelijk, zodat er geen onttrekking meer plaatsvindt. Dit principe is de basis voor onze vernieuwingsagenda.

Concreet stuurt Heijmans 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 maximaal 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.

### 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 actuele marktsituatie ligt het niet voor de hand dat deze streefmarges bij ontwikkeling op korte termijn gerealiseerd kan 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 netto schuld 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 van aandacht in het financiële beleid.

### Vooruitzichten

Alhoewel de eerste signalen vanuit de woningmarkt hoopvol zijn en de particuliere verkoop in 2013 weer toenam, komt deze markt naar verwachting pas eind 2014, begin 2015 weer op gang. Enerzijds vanwege de



lange doorlooptijd van projecten, anderzijds vanuit het prille doch wankel vertrouwen, is 2014 hoogstwaarschijnlijk een overgangsjaar op weg naar herstel.

Het perspectief voor Utiliteit blijft stabiel waarbij onze uitdaging ligt in het verder verbeteren van de winstgevendheid. De markt voor infrastructurele markten blijft naar verwachting in 2014 uitdagend en gekenmerkt door een stevig concurrentieveld en een wat lager investeringsniveau bij opdrachtgevers. Heijmans blijft daarom zeer alert op efficiency, procesverbetering en

doelmatigheid om zo risico's en kosten te beheersen en kennis en schaalvoordelen te benutten. 'Improve the core' blijft wezenlijk. Daarnaast bouwen we voort op onze financiële soliditeit, onze integrale aanpak en innovatief vermogen. We ontwikkelen nieuwe concepten, producten, diensten en samenwerkingsvormen: voor bestaande opdrachtgevers, maar ook voor nieuwe klantgroepen. Deze combinatie van Verbeteren en Vernieuwen onderscheidt Heijmans in de markt en geeft ons een goede uitgangspositie voor de toekomst.

De toekomst biedt veel mogelijkheden op basis van technologische ontwikkelingen. Alternatieve materialen, energie en mobiliteit zullen de bouw behoorlijk doen wijzigingen. Het is daarbij mogelijk geen fossiele brandstoffen of energie meer door de gebouwde omgeving te laten onttrekken, maar juist toe te voegen.



OPERATIONELE GANG VAN ZAKEN

# Bescheiden resultaat in taai jaar

Eindhoven Airport

## Wonen: Vastgoed en woningbouw

De woningmarkt is ook in 2013 taai geweest. Het consumentenvertrouwen heeft zich niet hersteld, maar toch laat de markt duidelijk tekenen van 'uitbodeming' zien. Landelijke verkoopcijfers van de bestaande bouw bevestigen dit beeld en laten in het vierde kwartaal voor het eerst een toename van het aantal verkopen zien sinds de start van de crisis. Er is een toenemende vraag naar huurwoningen waarneembaar, die mogelijk deels ten koste gaat van het middensegment in de koopsector. Maar dit beperkt zich tot stedelijke locaties en zal geen landelijk dominante trend worden. Het Woonakkoord is een stap in de goede richting om kopers en eigenaren van duidelijkheid te voorzien en daarmee rust in de markt te creëren. Mede ingegeven door de crisis zullen consumenten een eventuele koop of verhuizing steeds meer afmeten op basis van de woonlasten die zij kwijt zijn. Dit maakt voor corporaties en beleggers de omslag naar total cost of ownership belangrijk, zodat afgewogen kan worden of nieuwbouw dan wel renovatie van de portefeuille financieel het meest interessant is.

Vastgoed (in € mln.)	2013	2012	Vershil
Omzet	163	257	-37%
Onderliggend operationeel resultaat	1	1	
Onderliggende operationele marge	0,6%	0,4%	
Orderportefeuille	190	139	37%

De markt laat enige beweging zien, resulterend in een opleving van verkoopcijfers in het laatste kwartaal en relatief hogere verkoopaantallen in het particuliere segment. Desondanks daalde de omzet over 2013 met 37% naar € 163 miljoen (2012: € 257 miljoen) en nam de orderportefeuille ultimo 2013 toe naar € 190 miljoen (ultimo 2012: € 139 miljoen). Het onderliggende operationeel resultaat kwam uit op € 1 miljoen en is daarmee gelijk aan 2012 (2012: € 1 miljoen). In tegenstelling tot voorgaande jaren werd weer meer verkocht aan particulieren. Met 1.082 verkochte woningen in heel 2013, waarvan 542 in het 4<sup>e</sup> kwartaal, komt de woningverkoop over 2013 uit op nagenoeg hetzelfde niveau van

2012 ( 1.081 woningen). 437 woningen daarvan zijn verkocht aan particulieren, ten opzichte van 357 in 2012. De business-to-business markt, voornamelijk bestaande uit beleggers en corporaties, was afgelopen jaar moeizaam. Alhoewel de markt voor vrije sector huurwoningen toeneemt en de productkwaliteit sterk is verbeterd, hebben veel corporaties en in mindere mate beleggers hun investeringen het afgelopen jaar nog uitgesteld. Vanwege de uitbodeming van de markt, zijn beslistermijnen lang en de concurrentie hevig. Dit zet druk op omzet en resultaat. Toch wist Vastgoed de nodige spraakmakende projecten binnen te halen, waaronder de herontwikkeling en nieuwbouw van het Wijnhavenkwartier in Den Haag en de gebiedsontwikkeling Kanaleneiland in Utrecht. Wijnhaven vormt één van de grootste kantoortransformaties van Nederland en is daarmee toonzettend voor de markt. Daarnaast is de ontwikkeling Talentencampus in Oss , de verkoop van woningen in het Utrechtse 'Meyster's Buiten' en Noorderhaven in Zutphen van start gegaan. Het starten van dergelijke projecten (die deel uitmaken van een grotere gebiedsontwikkeling) in een lastige tijd, geeft blijk van het ondernemerschap van de organisatie. Enkele concepten van Wonen (Vastgoed en Woningbouw samen) hebben afgelopen jaar tot successen geleid. Het 'huismerk', de oplossing voor standaardisatie en costleadership, is op verschillende locaties verkocht en gebouwd. Onder andere in Landsmeer betreft dit 52 huurwoningen voor belegger Achmea. In Almere Poort werd een aantal zeer energiezuinige woningen binnen het Huismerkconcept gerealiseerd. Daarnaast mikt Vastgoed voor het particuliere segment op verbijzondering via 'wenswonen' als oplossing voor de vraag naar keuzevrijheid en variatie.

Woningbouw (in € mln.)	2013	2012	Vershil
Omzet	223	360	-38%
Onderliggend operationeel resultaat	-3	1	
Onderliggende operationele marge	-1,3%	0,3%	
Orderportefeuille	173	182	-5%

De markt voor woningbouw keert, door het effect van de crisis, in een andere vorm terug. Opdrachten zullen kleinschaliger zijn en ingegeven worden door een wens naar flexibiliteit. Dit uit zich in vrij in te delen huizen, andere boufasering en kortere bouwdoorlooptijden. De organisatie is zich, via innovatie, concepten en de hernieuwde inrichting van commercie, hierop aan het voorbereiden. In 2013 daalde de omzet met 38% naar

€ 223 miljoen (2012: €360 miljoen). De orderportefeuille nam ultimo 2013 af naar € 173 miljoen, ook vanuit de strategie om nog sterker vanuit 'marge boven volume' te sturen op tenderdeelnames en acquisities. Het onderliggende operationeel resultaat bedroeg € 3 miljoen negatief (2012: € 1 miljoen). In de tweede helft van het jaar was de organisatie, mede door de doorgevoerde reorganisatie, weer beperkt winstgevend.

De verdere doorzetting van de scheiding van wonen en zorg, in combinatie met sociaal-demografische ontwikkelingen, zal leiden tot steeds meer vraag naar domotica en aangepaste woonfunctionaliteiten. Voorbeeld hiervan is een project als Kloppend Hart Huis Veenendaal, waar Woningbouw verschillende appartementen voor uiteenlopende zorgbehoeften realiseerde. Binnen de complexiteit van de markt is in 2013 daarnaast nog een aantal toonzettende projecten gestart, waaronder het vakantiepark Duynhille in Ouddorp. Woningbouw realiseert hier binnen een tijdsbestek van een jaar 205 vakantiewoningen.

Door het terugvallen van de vraag naar nieuwbouw neemt de vraag naar transformatie, renovatie, beheer en onderhoud juist toe. Verschillende projecten, zoals de opdracht voor woningstichting Voerendaal om de energieprestaties van de woningvoorraad sterk te verbeteren, of de ingrijpende renovatie van de Eikenflats in Leeuwarden, zijn voorbeelden van hoogwaardige renovatie. Ook het concept Zero Ready speelt op deze ontwikkeling in. De verschuiving naar renovatie heeft echter nog meer consequenties. Corporaties, maar ook beleggers, zullen zich steeds meer gaan richten op hun kerntaak en daardoor diensten gaan outsourcen aan bouwers. Het is een kans hier op in te spelen. Daarnaast komt er steeds meer ruimte voor nieuwe technologie op het vlak van industrieel bouwen. Samen met Mopac is Woningbouw bezig een hoogstaand energieneutraal of zelfs energieleverende woning off-site te ontwikkelen. Via deze aanpak kunnen bovendien faalkosten worden gereduceerd en doorlooptijden aanzienlijk worden bespoedigd. Dit sluit tevens aan bij het verbeterprogramma 'nul restpunten'. Innovaties zoals 3D-printing, energieleverende woningen en standaardisatie bieden mogelijkheden, ook om de 'time-to-market' aanzienlijk te verkorten. Door het aangaan van een samenwerking met DUS Architects en Henkel, en het samen bouwen van het eerste geprinte huis in Nederland, doet Woningbouw kennis op omtrent 3D-printing.

### Werken: Utiliteit

De marktvoor vraag voor utilitaire werken heeft het afgelopen jaar, net als voorgaande jaren, redelijk onder druk

gestaan. Vanwege de financiële crisis en de crisis in de sector neemt de vraag naar bijvoorbeeld nieuw kantoor- en winkelvastgoed sterk af en ontstaat mede daardoor een hoge prijsdruk onder aanbieders. Utiliteit kiest echter voor een niche positionering, van complexe gebouwen waarin techniek, design en bouw samenkomen. De marktsegmenten richten zich op de zorgsector (ziekenhuizen), onderwijs, high tech clean, datacenters en (semi) overheidshuisvesting. De markt vraag in deze marktsegmenten bleef redelijk op peil.

Utiliteit (in € mln.)	2013	2012	Vershil
Omzet	466	470	-1%
Onderliggend operationeel resultaat	2	-13	
Onderliggende operationele marge	0,4%	-2,8%	
Orderportefeuille	511	606	-16%

De omzet van Utiliteit bevindt zich in 2013 op eenzelfde niveau als 2012 (2013: € 466 miljoen, 2012: € 470 miljoen). Ook de orderportefeuille is met € 511 miljoen redelijk stabiel ten opzichte van 2012 (2012: € 606 miljoen). Het onderliggend operationeel resultaat is het afgelopen jaar sterk verbeterd naar € 2 miljoen positief, tegen € 13 miljoen negatief in 2012. Utiliteit heeft zich het afgelopen jaar gericht op het op orde krijgen van de organisatie en de bijbehorende processen, zodat men goed gesteld staat voor de uitdagende vraag vanuit de markt. Ten eerste is de procesverbetering van 4 'blokken' ofwel projectfases doorgevoerd, zodat een heldere afronding van projectfases ontstaat. Daarmee is inzicht verkregen in projectrisico's en wordt meer tijd gestoken in afronding van de werkvoorbereiding. Naast deze interne procesverbetering zijn het afgelopen jaar weer meer projecten op EMVI criteria binnengehaald, waardoor toegevoegde waarde kan worden gerealiseerd. Voorbeelden hiervan zijn het Laurentius Ziekenhuis in Roermond, de Technology Campus van DSM in Delft en de securityzone op Schiphol. Tevens wist Utiliteit de Dutch Design Award te winnen voor beste opdrachtgever in het project Nationaal Militair Museum in Soesterberg.

Los van het verder toenemend belang van EMVI selecties, valt ook een andere ontwikkeling in deze markt op. Steeds meer opdrachtgevers, zoals de RGD, centraliseren, waardoor nieuwe kansen ontstaan op het vlak van dienstverlening vanuit 'total cost of ownership'. Tegelijkertijd kampt de markt ook met uitstel van besluitvorming en het afslanken en/of uitstellen van servicebehoeften om kosten te besparen. Binnen dit

speelveld kiest ook Utiliteit ervoor om marge boven volume als uitgangspunt te hanteren. Tevens blijft de integraliteit van disciplines, uniek in de markt, resulterend in dit jaar opgeleverde projecten als het Meander Medisch Centrum in Amersfoort en Muziekpaleis Vredenburg in Utrecht. In de toekomst zal Utiliteit zich nog meer gaan richten op integrale projecten met een design, build, maintain en operate vraag en verdere professionalisering van service, onderhoud en asset management. Afgelopen jaar zijn verdere stappen gezet om de integratie van bouw en techniek verder af te ronden, onder andere door projectfases eenduidig neer te zetten en risicoclasses binnen projecten door te voeren en daar de aansturing op te baseren. Dit heeft er onder andere in geresulteerd dat sommige projecten langer in de voorbereidingsfase zitten, alvorens aan de uitvoering te beginnen.

### Verbinden: Wegen en Civiel

Wegen & Civiel (in € mln.)	2013	2012	Vershil
Omzet	751	812	-8%
Onderliggend operationeel resultaat	16	35	
Onderliggende operationele marge	2,1%	4,3%	
Orderportefeuille	576	771	-25%

De druk op marktprijzen en het moeizame verloop van enkele civiele projecten hebben geleid tot een sterk afgenomen onderliggend operationeel resultaat. Het onderliggend operationeel resultaat nam het afgelopen jaar af naar € 16 miljoen (2012: € 35 miljoen). De omzet liep terug naar € 751 miljoen tegen € 812 miljoen in 2012. De orderportefeuille nam af naar € 576 miljoen (2012: € 771 miljoen). De onderliggende operationele marge van 2,1% in 2013 (2012: 4,3%) laat zien dat het aandeel grote projecten met interessante marges, het laatste jaar sterk terug liep. Per ultimo 2013 kent de orderportefeuille minder grote, integrale projecten.

Daarnaast is een aantal trends waarneembaar in de markt. De ontwikkeling van monodisciplinaire werken naar multidisciplinaire werken zet door. Uiteindelijk leidt deze ontwikkeling, van steeds verdergaande combinatie van functies, technieken en technologie, tot steeds complexere en "slimmere" geïntegreerde systemen. Zo kunnen gebruikers en vervoersmiddelen communiceren met de omgeving en kunnen bouwwerken daarop inspelen. Bijvoorbeeld: het openen van een rijstrook bij veel verkeeraanbod, een alternatieve route voorstellen aan de weggebruiker of optimaliseren van het

energieverbruik door toepassing van slimme energiemeters. Er worden meer en meer projecten aanbesteed op basis van EMVI criteria. Hierbij zijn naast prijs andere criteria zoals communicatie met bewoners en gebruikers en bouwen met minder hinder belangrijk voor de opdrachtgever. Het gaat hierbij om het toevoegen van waarde voor de opdrachtgever, gebruikers of omwonenden van een infrastructureel project.

Door deze ontwikkelingen worden bouwers uiteindelijk steeds meer beoordeeld op de kwaliteit en functionaliteit van projecten en diensten. Hierdoor ontstaat ruimte en behoefte voor het verder ontwikkelen van competenties in disciplines als ontwerp, engineering, beheer en onderhoud.

Tot slot, daar waar de afgelopen jaren veel is geïnvesteerd in het vergroten van de doorstroomcapaciteit van het wegennet ('asfalt zwaar'), verschuiven de projecten momenteel meer naar het oplossen van objectgebonden knooppunten ('beton zwaar'). Dit duidt op meer weg- en waterweggerelateerde objectgebonden projecten dan monodisciplinaire wegaanleg of wegreconstructies zelf.

## Wegen

Voor Heijmans valt de wegenmarkt uiteen in een aantal marktsegmenten zoals landelijke infra, regionale infra, openbare ruimte, transport en logistiek en water. Binnen deze marktsegmenten maakt Wegen onderscheid tussen grote projecten enerzijds en kleinere regionale projecten en services anderzijds. Klanten zitten vooral in de overheidsgerelateerde marktsegmenten. Ook in 2013 nam het aandeel in de private markt toe. Binnen het segment 'landelijke infra' blijft Rijkswaterstaat de grootste klant. Deze opdrachtgever centraliseert steeds verder en richt zich steeds meer op haar kerntaak, waardoor ook het wegonderhoud en -beheer steeds meer door marktpartijen wordt opgepakt. De regierol van de klant richt zich daarmee op een voorbereidende rol en de primaire beheerverantwoordelijkheid. Naast deze centralisatie, die vooral bij Rijkswaterstaat zichtbaar is, is een verdere bezuinigingsslag zichtbaar bij nagenoeg alle publieke opdrachtgevers. Voor de grote landelijke infraprojecten zijn het niet zozeer projecten die geen doorgang meer vinden, maar is het vooral de fasering ervan. Grote projecten worden in de tijd doorgeschoven, waardoor het marktvolume het afgelopen jaar afnam. In 2013 wist Heijmans desondanks een aantal grote werken binnen te halen, zoals de Drachtsterweg in Friesland, het ontwerp en de uitvoering van de kruising N207/N454 in Gouda en werden projecten als de A2 Den Bosch-Eindhoven en wegvakken op rijkswegen voor variabel onderhoud in West Brabant en Utrecht

opgeleverd. Ook in de regionale markt waren in 2013 bezuinigingen actueel. Het marktvolume nam af, waardoor de concurrentie toeneemt. Veel aanbieders verleggen hierdoor hun activiteiten en/of werkgebieden om toch aan opdrachten te komen, waardoor het aantal inschrijvers groot blijft.

Via nieuwe concepten en innovaties, veelal als eerste toegepast voor regionale opdrachtgevers, wordt toegevoegde waarde geboden. Zo bracht Wegen in 2013 meerdere proefvakken aan voor het lage temperatuur asfalt Greenway LE en werd de elastocoast technologie toegepast op 16 strandhoofden langs de Noord-Hollandse kust. Het idee om via geluidsschermen stroom te winnen, won de Gouden Decibel innovatieprijs. Daarnaast won het in 2012 geïntroduceerde concept Smart Highway de Accenture Award voor beste innovatie. Het concept, dat duurzame techniek, innovatie en beleving combineert, kan inmiddels rekenen op internationale belangstelling. In 2013 werd met de Provincie Noord-Brabant de intentie uitgesproken om het 'Van Gogh fietspad', dat langs enkele cultureel-historische plaatsen van schilder Van Gogh voert, interactief en voorzien van glow-in-the-dark belijning, uit te gaan voeren. De vermarkting van innovaties blijft, gezien de marktstructuur, echter behoorlijk uitdagend.

## Civiel

Niet als bij Wegen vormen grote integrale projecten, met opdrachtgevers als Rijkswaterstaat en ProRail, een belangrijk deel van de omzet. Onder druk van de crisis neemt het aantal concurrenten in dit segment steeds verder toe, mede doordat het midden- en kleinbedrijf steeds vaker aanverwante werkzaamheden aanneemt en daarmee haar kansen op werk probeert te vergroten. Anderzijds treden steeds meer grote en internationale bedrijven toe tot de Nederlandse markt. Dit zorgt ervoor dat de druk op prijs groot blijft. Dit vormt de aanleiding om de organisatie van Civiel begin 2014 verder aan te passen met als doel de efficiency te verbeteren. Zo zijn de grote projectenorganisatie en de regio-organisaties samengevoegd. Binnen Civiel is een aantal ontwikkelingen tekenend voor het afgelopen jaar. Ten eerste leidt de samenwerking van disciplines binnen Civiel tot steeds meer integrale kwaliteit en kennis. Dit resulteert bijvoorbeeld in slimme oplossingen en tijdige uitvoering met een streven naar geen restpunten. Een project als Sporen Den Bosch, waar in een recordtempo een brug vervangen is, ongelijkvloerse spoorkruisingen zijn gerealiseerd en bovendien de overlast voor de omwonenden, scheepvaart en treinreizigers beperkt werd, is hier een voorbeeld van. De installatietechnische kennis is het afgelopen jaar intensief uitgebreid en wordt onder



Eindhoven Airport

andere toegepast bij het ontwerp en de realisatie van de twee kilometer lange landtunnel op het project A4 Delft- Schiedam. In dat kader mag ook de probleemloze openstelling van de Waterwolftunnel in de N201 niet onvermeld blijven. Ook de intensievere samenwerking met de Belgische en Duitse civiel collega's, Van den Berg en Franki Grundbau, in onder andere het spoorproject Utrecht-Lunetten en de installaties van de Liefkenshoektunnel in Antwerpen, is een voorbeeld van de kwaliteitsverbetering en kennisontwikkeling binnen Civiel. Naast de technische kennisverbetering heeft ook omgevingsmanagement aan kwaliteit gewonnen. Complexe stedelijke werken als de parkeergarage Vonk&Vlam in hartje 's-Hertogenbosch en de spoorprojecten op Utrecht Centraal Station en in Bilthoven en Eindhoven laten zien dat door omgevingsmanagement meer draagvlak vanuit de omgeving ontstaat en het bouwproces met minder hinder wordt gerealiseerd. Civiel zag afgelopen jaar het aandeel servicecontracten als aandeel in de omzet verder toenemen. Dit betreft contracten voor opname, aanleg en onderhoud van energie- en waternetten tot en met de huisaansluitingen

en (slimme) meters. Klanten zijn onder andere Evides, Alliander, Nuon en Brabant Water. Met de overname van Brinck Groep eind 2013 zette Civiel een flinke stap in de strategie om dit marktaandeel verder te vergroten en ook projecten te gaan realiseren op het gebied van duurzame energie en smart grids. Niet alleen op de energiemarkt werden de service activiteiten uitgebreid, dit gebeurde ook op de mobiliteitsmarkt met het winnen van het contract voor beheer en onderhoud van de vaarwegen in het waterdistrict Westerschelde voor de komende 5 jaar. Ook werd het contract binnengehaald voor het verzorgen van de oplaadinfrastructuur in de metropoolregio Amsterdam, een samenwerkingsverband tussen 35 gemeenten in de provincies Noord-Holland en Flevoland.

Daarnaast heeft Civiel grote stappen gezet in de watermarkt door een aantal sluisprojecten binnen te halen. De Wilhelminasluis Zaandam, de sluiscomplexen in de Maas bij Belfeld en Sambeek en de sluis in het Wilhelminakanaal Tilburg zijn daar het voorbeeld van. In dat laatste project gaat Civiel ook het



© Eindhoven Airport

lichtgewicht materiaal composiet in de deuren van de sluis toepassen. Een doorontwikkeling van de innovatieve composiet brug over de A27. Net als bij Wegen vormen innovaties een belangrijk instrument om waarde te creëren en zo klanten blijvend van dienst te kunnen zijn. Zo won Heijmans met de composiet brug over de A27 de Half Time Award. De Hydrea Thermpipe is een techniek om met minimale investeringen energie te onttrekken aan het rioolwater en warmte terug te leveren aan bijvoorbeeld woningen. Daarmee is het een waardevolle en duurzame techniek die past in de Heijmans visie op de Energieneutrale Stad. Dit idee won de Innovatie Estafette 2013. Los van deze successen op het vlak van innovatie blijft het de uitdaging om hier ook een aantrekkelijke marge te realiseren.

## Buitenland

**België (Heijmans Bouw Bilzen, De Coene Construct, Heijmans Infra België en Van den Berg)**

België (in € mln.)	2013	2012	Vershil
Omzet	251	252	0%
Onderliggend operationeel resultaat	13	13	
Onderliggende operationele marge	5,2%	5,2%	
Orderportefeuille	203	224	-9%

De omzet, evenals het onderliggend operationeel resultaat, is in België het afgelopen jaar nagenoeg gelijk gebleven (omzet 2013: € 251 miljoen, 2012: € 252 miljoen en onderliggende operationeel resultaat 2013: € 13 miljoen, 2012: € 13 miljoen). Ook de orderportefeuille bleef met € 203 ultimo 2013 op ongeveer eenzelfde niveau als 2012 (ultimo 2012: € 224 miljoen).

Afgelopen jaar wist Heijmans Infra België het contract voor de tunneltechnische installaties van de Liefkenshoekspoorverbinding in Antwerpen binnen te halen. De Liefkenshoekspoorverbinding is een nieuwe, rechtstreekse goederenverbinding tussen linker- en rechteroever van de haven van Antwerpen. De spoorverbinding beschikt over de langste spoortunnels van België. Daarnaast is in 2013 een aantal andere hoogstaande infrastructurele werken binnengehaald. Dit zijn de aanleg van ruim anderhalve kilometer tramspoor met ondergrond rioleringsstelsel en de heraanleg van de Brusselsesteenweg in Gent en rioleringswerken voor 'Aquafin'.

Op het vlak van bouw is in 2013 een aantal grote werken gescoord. Zo kreeg Heijmans Bouw België de opdracht voor de bouw van appartementencomplex L'Ensemble Immobilier Villa Urbana in Evere, de nieuwbouw van een woon- en zorgcentrum in Lommel, de bouw van nog eens 35 serviceappartementen in Aarschot en de realisatie van winkels en appartement in Bilzen, Biesenpoort genaamd. Tot slot gaat Bouw starten met de nieuwbouw van het Rega Instituut in Leuven, een wetenschappelijk onderzoeksinstituut voor geneeskunde en farmacologie. Vanaf januari 2014 zal Bouw in België vanuit een centrale aansturing vanuit twee locaties worden bestuurd en zullen de operationele activiteiten van beide Belgische bouwondernemingen worden geïntegreerd binnen Heijmans Bouw waarmee de naam De Coene Construct gaat verdwijnen.

#### Duitsland (Oevermann en Franki)

Duitsland (in € mln.)	2013	2012	Vershil
Omzet	344	356	-3%
Onderliggend operationeel resultaat	6	6	
Onderliggende operationele marge	1,7%	1,7%	
Orderportefeuille	165	182	-9%

Het resultaat van de Duitse dochters Oevermann en Franki bedraagt in 2013 € 6 miljoen (2012: € 6 miljoen), ook de orderportefeuille (2013: € 165 miljoen, tegen 2012: € 182 miljoen) en omzet (2013: € 344 miljoen, tegen 2012: € 356 miljoen) bleven nagenoeg gelijk. Oevermann wist het afgelopen jaar een aantal grote infrastructurele werken binnen te halen, waaronder de verbreding van de A1 (Bocklemünd-Keulen Noord) naar zes rijstroken en de renovatie van de snelweg A4 (Düren-Kerpen). Opdrachtgever in beide gevallen is de 'provincie' ofwel deelstaat. Naast deze infrastructurele werken startte Oevermann in 2013 ook de bouw van een nieuwbouwapartementencomplex in Heidelberg en de nieuwbouw van het winkelcentrum in Ratingen.

Franki richt zich op een zeer specifieke civiele markt en startte in 2013 een aantal projecten op complexe en stedelijke locaties. Zo werd in Hamburg een diepwand geplaatst met een oppervlakte van maar liefst 7.250 vierkante meter en werden in diezelfde plaats in het nieuwe Hafan City damwanden en funderingspalen geslagen. In Heilbronn realiseerde Franki de fundering voor het nieuwe Audi centrum met een grondoppervlak van 2.000 m<sup>2</sup>. Daarnaast realiseerde Franki voor opdrachtgever Enercon de fundering voor een groot aantal windenergieturbines onshore in Duitsland, Polen, Oostenrijk en België.

Oevermann wist in 2013 een aantal grote infrastructurele werken binnen te halen, waaronder de verbreding van de A1 naar zes rijstroken en de renovatie van de snelweg A4





FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

# Ondanks teruggelopen omzet is resultaat op peil

Windturbines Enercom

## Kernpunten 2013

De omzet is in 2013 met € 264 miljoen ofwel ruim 11% afgenomen ten opzichte van vorig jaar. Met name in het segment Wonen liep de omzet zichtbaar terug. Ondanks de in 2013 wederom lastige marktomstandigheden is het onderliggende bedrijfsresultaat van Heijmans met € 23 miljoen op een redelijk niveau gebleven. Zoals verwacht zijn met name de resultaten van Vastgoed en van Woningbouw geraakt door de stilstand op de Nederlandse woningmarkt. De resultaten van de Nederlandse infra-activiteiten waren positief, zij het wat minder dan in de voorgaande, buitengewoon goede, jaren. De Belgische en Duitse activiteiten bleven op een stabiel en goed niveau.

De bedrijfsresultaten van Utiliteit zijn in 2013 weer enigszins hersteld. De eerder ingezette maatregelen om te komen tot verbetering van aansturing, organisatie, uitvoering en risicomanagement laten een eerste, voorzichtig positief, resultaat zien van € 2 miljoen. Gedurende 2013 heeft Heijmans nog enige reorganisatielasten moeten nemen. Tevens kon er een bate geboekt

worden als gevolg van harmonisatie van de IBC-pensioenregeling. Per saldo laat de financiële gang van zaken over 2013 een gemengd beeld zien, maar is het jaar wel afgesloten met een nettowinst van € 2 miljoen (2012: € 88 miljoen verlies).

Ook onder de huidige moeilijke marktomstandigheden wist Heijmans nieuwe projecten te verwerven. Steeds meer betreft dit integrale projecten die via een EMVI gunning zijn binnengehaald. Echter, de orderportefeuille liep, ook door de slechte woningmarkt in Nederland, ultimo 2013 terug naar € 1.7 miljard (ultimo 2012 € 2.0 miljard). Aan het begin van 2014 is daar echter nog een aantal projecten aan toegevoegd met een waarde van zo'n 150 miljoen.

Verkorte winst-en-verliesrekening in € mln.	2013	2012	Vershil
<b>Opbrengsten</b>	<b>2.054</b>	<b>2.318</b>	<b>-11%</b>
<b>Onderliggende operationele resultaat</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>-15%</b>
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-7	-35	
Afwaardering goodwill		-60	
Herstructureringskosten	-7	-29	
Vrijval pensioenen	4	15	
Resultaat afgestoten eenheden		-5	
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>13</b>	<b>-87</b>	
Financiële baten en lasten	-6	-7	
Resultaat deelnemingen	1	1	
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>8</b>	<b>-93</b>	
Winstbelastingen	-6	5	
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>2</b>	<b>-88</b>	

De reguliere financiële baten en lasten daalden licht doordat de gemiddeld te betalen rente gedurende 2013 daalde ten opzichte van 2012. De winstbelastinglast is relatief hoog voornamelijk doordat de rentelasten van de cumulatief preferente aandelen, fiscaal niet aftrekbaar zijn.

Het geïnvesteerd vermogen is beperkt gedaald, mede door het minder hoge niveau van de investeringen en beheersing van het werkkapitaal. De netto schuld is afgenomen tot een niveau van € 141 miljoen (2012: € 149 miljoen), mede ook door de opbrengst van de sub10 emissie van certificaten van aandelen die in augustus zijn uitgegeven. Deze emissie heeft ruim € 13 miljoen opgebracht. De solvabiliteit komt uit op 29% (ultimo 2012: 28%).

### Opbrengsten

De opbrengsten zijn met € 264 miljoen afgenomen tot bijna € 2,1 miljard. Deze afname van 11% is vooral toe te rekenen aan de sterke afname van de activiteiten van Vastgoed en Woningbouw. De samenstelling van de opbrengsten uitgesplitst naar de sectoren is als volgt:

Opbrengsten in € mln.	2013	2012	Vershil
Vastgoed	163	257	-37%
Woningbouw	223	360	-38%
Utiliteit	466	470	-1%
Wegen & Civiel	751	812	-8%
Overig/eliminatie	-144	-189	-24%
<b>Nederland</b>	<b>1.459</b>	<b>1.710</b>	<b>-15%</b>
België	251	252	0%
Duitsland	344	356	-3%
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>2.054</b>	<b>2.318</b>	<b>-11%</b>

### Opbrengsten Nederland

De afname van de opbrengsten bedroeg in Nederland € 251 miljoen, oftewel zo'n 15%. Het overgrote deel van deze trendmatige daling vond plaats in het segment

Wonen (Vastgoed en Woningbouw), en bedroeg hier € 231 miljoen. Aan de daling van het aantal verkochte woningen lijkt een einde te zijn gekomen. Na een matig eerste halfjaar heeft Heijmans in 2013 in totaal 1.082 huizen verkocht, tegen 1.081 in 2012.

Vergeleken met voorgaande jaren, blijven de opbrengsten voor Utiliteit stabiel, mede dankzij de nichepositionering van bouw en techniek. Infra kende in Nederland eveneens een afname van de opbrengsten met circa € 61 miljoen. De post 'overig/eliminatie' betreft interne opbrengsten van met name de 'bouw' onderdelen ten behoeve van inbreng in ontwikkelingsprojecten van Vastgoed.

### Opbrengsten buitenland

De opbrengsten in België zijn min of meer gelijk gebleven. In Duitsland zijn de opbrengsten licht gedaald vergeleken met 2012. Het aandeel van de buitenlandse activiteiten in de totale opbrengsten van de groep is in 2013 toegenomen tot een niveau van 29% (2012: 26%).

### Onderliggend operationele resultaten

Het onderliggende operationele resultaat betreft het operationele resultaat exclusief aanpassing van de afwaardering van vastgoed- en grondposities, afwaardering goodwill, herstructureringskosten en andere bijzondere posten. In 2013 komt het onderliggende operationele resultaat uit op een winst van € 23 miljoen (2012: operationele winst € 27 miljoen). De verdeling naar de sectoren is als volgt weer te geven:

Onderliggend operationele resultaat in € mln.	2013	2012	Vershil
<b>Nederland</b>			
Vastgoed	1	1	
Woningbouw	-3	1	
Utiliteit	2	-13	
Wegen & Civiel	16	35	
	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>-8</b>
<b>Buitenland</b>			
België	13	13	
Duitsland	6	6	
	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>0</b>
<b>Concern/overig</b>	<b>-12</b>	<b>-16</b>	<b>4</b>
<b>Onderliggend operationele resultaat</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>-4</b>

### Onderliggend operationele resultaat Nederland

Met de aanhoudend slechte omstandigheden in de Nederlandse woningmarkt bedraagt het resultaat van de sector Vastgoed, evenals in 2012 € 1 miljoen. Het resultaat van 2013 is een direct gevolg van de lage opbrengsten als consequentie van de slechte marktomstandigheden. Op basis van de ontwikkelingen gedurende het afgelopen jaar en de toename van het aandeel particuliere verkoop, lijkt het erop dat de volumes weer wat aantrekken.

Het resultaat van Woningbouw is eveneens zwaar geraakt door de sterke afname van de opbrengsten (bijna 40% afname ten opzichte van 2012). Waar in 2012 nog een licht positief resultaat kon worden gerealiseerd, is dat in 2013 afgenomen naar een negatief resultaat van € 3 miljoen. De eind 2012 ingezette reorganisatie bij Woningbouw ligt op schema. Er wordt verder gewerkt aan verbetering van de executiekracht, het stroomlijnen van bedrijfsprocessen, het verlagen van de kostenbasis alsmede het versterken van inkoop om ook in de huidige moeilijke markt positieve marges te kunnen realiseren en tevens goed gesteld te staan indien de markt weer aantrekt.

Bij Utiliteit hebben de eerder genomen maatregelen inmiddels geleid tot resultaatverbetering en is het jaar 2013 afgesloten met een positief operationeel resultaat van € 2 miljoen (2012: € 13 miljoen negatief). De organisatie aanpassingen bij Utiliteit bevinden zich in een afrondende fase al zal er ook de komende jaren continue ingezet worden op verbetering van de organisatie en processen. De ingezette maatregelen moeten in de komende jaren bijdragen aan een verdere verbetering van resultaten.

Wegen en Civiel laten voor 2013 wederom een positief operationeel resultaat zien: € 16 miljoen, tegen € 35 miljoen over 2012. Ten opzichte van de buitengewoon goede resultaten in de voorgaande jaren is het resultaat van de infra activiteiten in Nederland over 2013 behoorlijk lager uitgekomen dan over 2012. Waar diverse grote projecten van Wegen en Civiel, zoals de spoedpakketten, de afgelopen jaren tot veel productie hebben geleid, is het margepotentieel vanuit de huidige orderportefeuille lager. De portefeuille bevat relatief meer middelgrote en gemeentelijke werken en wordt in kwaliteit ook beïnvloed door de sterke concurrentie in de markt. Daarnaast verlopen enkele civiele projecten moeizamer dan eerder aangenomen.



Citadel Rolderstraat, Assen

## Onderliggend operationele resultaat buitenland

De goede resultaten in België (€ 13 miljoen) komen vooral voort uit de infra-activiteiten bij Heijmans Infra België en Van den Berg. Evenals in 2012 droegen grote, integrale projecten, duidelijk bij aan de resultaten terwijl bij Van den Berg, vanuit veranderingen in de markt, langzaam de transitie wordt gemaakt van omzet uit raamcontracten naar meer projecten.

Het resultaat in Duitsland is met € 6 miljoen in 2013, stabiel gebleven ten opzichte van 2012 (€ 6 miljoen). Bij Franki is enige resultaatverbetering gerealiseerd, bij Oevermann liep het resultaat iets terug. Afgelopen jaar is de samenwerking tussen Franki en de civiele activiteiten in Nederland verder versterkt op projecten als de A4.

Ten opzichte van 2012 is het resultaat concern/overige verbeterd met € 4 miljoen.

## Operationeel resultaat

Het operationele resultaat over 2013 komt uit op € 13 miljoen positief (2012: operationele verlies € 87 miljoen). De onderverdeling kan als volgt worden weergegeven:

Operationeel resultaat in € mln.	2013	2012
Onderliggend operationele resultaat	23	27
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-7	-35
Afwaardering goodwill	0	-60
Herstructureringskosten	-7	-29
Vrijval pensioenen	4	15
Resultaat afgestoten eenheden	0	-5
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>13</b>	<b>-87</b>

## Bijzondere afwaardering

In 2013 heeft een beperkte bijzondere waardevermindering van € 7 miljoen plaatsgevonden vanuit enkele grond- en vastgoedposities. In 2012 was dat nog € 35 miljoen in verband met verslechterende omstandigheden op de woningmarkt. In 2012 is nog afgewaardeerd op goodwill (totaal € 60 miljoen).

## Herstructureringskosten

Als gevolg van de reeds in 2012 ingezette reorganisatie bij Woningbouw en in mindere mate Utiliteit, Infra en concerndiensten zijn ook in 2013 nog enige

herstructureringslasten opgenomen in het resultaat ten bedrage van € 7 miljoen (2012: € 29 miljoen).

## Vrijvallen pensioenverplichting

Het gedeeltelijk vervallen van pensioenverplichtingen als gevolg van harmonisatie van de IBC-pensioenregeling heeft in 2013 geleid tot een éénmalige bate van € 4 miljoen. In 2012 was er eveneens een bate, als gevolg van de aanpassing van de excedent-pensioenregeling in combinatie met een aangekondigde korting van pensioenrechten (2012: bate van € 15 miljoen).

## Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn als volgt samengesteld:

Financiële baten en lasten in € mln.	2013	2012	Vershil
Rentebaten	4	4	0
Rentelasten	-14	-16	2
Saldo	-10	-12	2
Geactiveerde rente	4	5	-1
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-6</b>	<b>-7</b>	<b>1</b>

De rentebaten komen voornamelijk van saldi die uitstaan in samenwerkingsverbanden, met name ten behoeve van vastgoedprojecten. In de rentelasten is begrepen het dividend ten bedrage van € 4,8 miljoen op cumulatief preferente financieringsaandelen. Met de lagere gemiddelde rente zijn de rentelasten in 2013 lager, in vergelijking met 2012. De geactiveerde rente betreft hoofdzakelijk rente die is geactiveerd op bouwrijp te maken grond- en ontwikkelposities. Gedurende 2013 is hier, net als in 2012, minder rente geactiveerd dan de jaren daarvoor.

## Winstbelastingen

De belastingdruk in 2013 is beïnvloed door een aantal niet-afrekbare bedragen. Zo zijn de rentelasten op de cumulatief preferente financieringsaandelen fiscaal niet aftrekbaar. De fiscale verliezen bij een aantal deelnemingen in België en Duitsland zijn niet gewaardeerd.

## Vermogen en financiering

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

Verkorte balans in € mln.	31-12-13	31-12-12	Vershil
Vaste activa	329	349	-20
Werkkapitaal	168	158	10
<b>Geïnvesteed vermogen</b>	<b>497</b>	<b>507</b>	<b>-10</b>
Eigen vermogen	315	315	0
Voorzieningen	41	43	-2
Netto rentedragende schulden	141	149	-8
<b>Financiering</b>	<b>497</b>	<b>507</b>	<b>-10</b>

Het geïnvesteed vermogen is gedaald met € 10 miljoen ten opzichte van ultimo 2012. Het lagere investeringsniveau en de focus op beheersing van het werkkapitaal hebben daar in belangrijke mate toe bijgedragen. 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.

### Geïnvesteed vermogen: vaste activa

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

Vaste activa in € mln.	31-12-13	31-12-12	verschil
Materiële vaste activa	110	124	-14
Immateriële activa	115	114	1
Overige vaste activa	104	111	-7
<b>Boekwaarde vaste activa</b>	<b>329</b>	<b>349</b>	<b>-20</b>

De materiële vaste activa betreffen hoofdzakelijk bedrijfsgebouwen en terreinen, machines, installaties, groot materieel en overige vaste bedrijfsmiddelen. In het verslagjaar bedroegen de investeringen € 15 miljoen (2012: € 22 miljoen). Deze zijn grotendeels gedaan ter vervanging van verouderde en afgeschreven machines, huisvesting en ook ter vernieuwing van ICT systemen. De boekwaarde van immateriële activa bestaat uit goodwill en uit identificeerbare immateriële activa. Met de overname in 2013 van Brinck Groep B.V., zijn de immateriële activa beperkt toegenomen. De overige

vaste activa betreffen voor het merendeel langlopende vorderingen van samenwerkingsverbanden waarin Heijmans participeert waaronder ook het PPS Nationaal Militair Museum.

### Geïnvesteed vermogen: werkkapitaal

Het werkkapitaal is ultimo 2013 beperkt gestegen ten opzichte van 31 december 2012. De samenstelling van het werkkapitaal is in hoofdlijnen als volgt:

Werkkapitaal in € mln.	31-12-13	31-12-12	verschil
Strategische grondposities	313	305	8
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	87	99	-12
Overige voorraden	30	37	-7
Onderhanden werken	-33	-81	48
Vorderingen	372	378	-6
Schulden	-601	-580	-21
<b>Werkkapitaal</b>	<b>168</b>	<b>158</b>	<b>10</b>

Als gevolg van de afname van het aantal woningen in voorbereiding en in aanbouw (2013: 68 en 2012: 225 woningen), is de waarde hiervan ook gedaald naar € 87 miljoen (ultimo 2012: € 99 miljoen). De overige voorraden betreffen onder meer het aantal opgeleverde onverkochte woningen uit vastgoedprojecten. Dit aantal was in Nederland ultimo 2013 nog maar 36 (ultimo 2012: 58). De vorderingen bedragen ultimo 2013 € 371 miljoen, een beperkte daling ten opzichte van jaareinde 2012. Met de omzetzijding in Nederland daalde ook de handelsvorderingen.

De omvang van de strategische grondposities is in 2013 beperkt toegenomen en bedraagt nu € 313 miljoen (2012: € 305 miljoen). Voor een groot deel van de posities, ter waarde van € 218 miljoen, is sprake van actieve grondontwikkeling meestal in samenwerkingsverband met andere partijen. De overige posities, met een gezamenlijke waarde van € 95 miljoen per ultimo 2013, hebben een strategisch karakter. Hier zullen, naar verwachting op korte termijn geen materiële ontwikkelactiviteiten plaatsvinden.



De onvoorwaardelijke verplichtingen, die leiden tot vastgoedaankopen in de toekomst, zijn in 2013 min of meer stabiel gebleven op € 90 miljoen (2012: € 85 miljoen). De voorwaardelijke verplichtingen, die mogelijk later leiden tot vastgoedaankopen, zijn gedaald tot € 211 miljoen (2012: € 224 miljoen). Het overgrote deel van de voorwaardelijke verplichtingen (ultimo 2013 € 164 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 gelijk gebleven (2013: € 315 miljoen en 2012: € 315 miljoen). De samenstelling van de wijzigingen in het eigen vermogen is in hoofdlijnen als volgt weer te geven:

Wijziging eigen vermogen in € mln.	2013	2012	verschil
Resultaat na belastingen	2	-88	90
Dividend	-3	-4	1
Aandelenemissie	13	0	13
Veranderingen in pensioenwaardering	-17	-8	-9
Belastingeffect resultaten verwerkt in eigen vermogen	4	2	2
Resultaat kasstroom afdekkingen	1	0	1
<b>Wijziging in eigen vermogen</b>	<b>0</b>	<b>-98</b>	<b>98</b>

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

Bedragen in € mln.	31-12-13	31-12-12	verschil
Eigen vermogen	315	315	0
Cumulatief preferente aandelen	66	66	0
<b>Garantievermogen</b>	<b>381</b>	<b>381</b>	<b>0</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>1.324</b>	<b>1.366</b>	<b>-42</b>
<b>Solvabiliteit</b>	<b>29%</b>	<b>28%</b>	

Met de implementatie van IFRS 11 (vanaf 1 januari 2014) zal een aantal samenwerkingsverbanden op een andere manier worden geconsolideerd. Naar verwachting heeft dit een beperkt positieve impact op de solvabiliteit. Meer informatie hierover is te vinden in de jaarrekening onder Grondslagen. Mede op basis van de solide vermogens-

positie en passend in het beleid om circa 40% van de nettowinst gerealiseerd uit gewone bedrijfsvoering uit te keren, wordt voorgesteld een keuzedividend in contanten of aandelen uit te keren van € 0,15 per aandeel.

### Financiering: netto rentedragende schulden

De netto rentedragende schuld (rentedragende schulden minus liquide middelen) is in 2013 afgenomen tot € 141 miljoen.

Rentedragende schuld in € mln.	31-12-13	31-12-12	verschil
Langlopend	155	147	8
Kortlopend	59	80	-21
Bruto schuld	214	227	-13
Liquide middelen	-73	-78	5
<b>Netto schuld</b>	<b>141</b>	<b>149</b>	<b>-8</b>

Belangrijke elementen die hebben geleid tot de verlaging van de netto schuld zijn de opbrengst van de emissie van certificaten van aandelen in augustus van 2013, focus op de beheersing van het werkkapitaal via het 'Fit for Cash' programma en een terughoudend investeringsbeleid. De samenstelling van de bruto schuld is in hoofdlijnen als volgt:

Bruto schuld in € mln.	31-12-13	31-12-12	verschil
Cumulatief preferente aandelen	66	66	0
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	0	0
Project financieringen	105	107	-2
Overige financieringsfaciliteiten	43	54	-11
<b>Bruto schuld</b>	<b>214</b>	<b>227</b>	<b>-13</b>

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. De Vennootschap heeft het recht om deze preferente aandelen (tussentijds) in te kopen of in te trekken. In de laatste maanden van 2013 is, zoals contractueel vastgelegd, de dialoog gestart met de houders van de preferente aandelen om te komen tot een nieuwe vaststelling van de coupon op deze preferente aandelen.

De gesyndiceerde bankfinanciering betreft een gecommiteerde faciliteit van in totaal € 250 miljoen. Ultimo 2013 werd deze faciliteit niet gebruikt. De looptijd van deze faciliteit is in 2013 met een jaar verlengd en eindigt contractueel per eind maart 2016. Voor het laatste jaar (vanaf april 2015 tot en met maart 2016) wordt de faciliteit aangepast naar € 231 miljoen. Zakelijke zekerheden zijn voor deze gecommiteerde gesyndiceerde bankfinanciering verstrekt. Per balansdatum is voldaan aan de met financiers overeengekomen ratio's.

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke projecten, die veelal in samenwerking met derden worden uitgevoerd. Het betreft hier meestal vastgoed ontwikkeling danwel PPP (publiek-private samenwerking) projecten. Aflossing van dit type financiering is gerelateerd aan de looptijd van het project. Als zekerheid geldt over het algemeen de waarde van het project inclusief de hieruit voortvloeiende toekomstige positieve kasstroom. Voor circa € 47 miljoen (2012: € 51 miljoen) van in totaal € 105 miljoen aan projectfinancieringen is aanvullend een garantie door Heijmans verstrekt. De resterende vastgoed projectfinancieringen zijn derhalve 'non recourse' voor Heijmans N.V.

De overige financieringsfaciliteiten betreffen overwegend het Heijmans-aandeel in langlopende schulden in samenwerkingsverbanden en rekening-courantfaciliteiten bij kredietinstellingen.



## Kasstroom

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

Kasstroom in € mln.	2013	2012	Vershil
EBITDA - onderliggend	47	55	
Herstructurerings-uitgaven	-22	-7	
Betaalde/ontvangen rente	-10	-9	
Betaalde winstbelastingen	-4	-4	
Mutatie werkkapitaal en overig	-23	-80	
<b>Kasstroom uit operaties</b>	<b>-12</b>	<b>-45</b>	<b>33</b>
Aankoop dochter-ondernemingen	-3	0	
Investerings in materiële vaste activa en vastgoed-beleggingen	-16	-27	
Verkoop van materiële vaste activa	8	5	
Overig	7	-4	
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>-4</b>	<b>-26</b>	<b>22</b>
Aandelenemissie	13	0	
Deconsolidatie samenwerkingsverband Waalsprong	-	22	
Betaald dividend	-3	-3	
Effect Heijmans Capital	13	-	
Uitgaven verlenging financiering	-1	-	
Overig	2	0	
<b>Mutatie netto schuld</b>	<b>8</b>	<b>-52</b>	<b>60</b>

De positieve kasstroom voor 2013 is met name gedreven door, een focus op de verbetering van het werkkapitaal, een lager investeringsniveau en de emissie van (certificaten van) aandelen. Daarmee was voldoende kasstroom gegenereerd om bijvoorbeeld de materiële herstructureringsuitgaven en de acquisitie van Brinck Groep te financieren. De kasstroom voortvloeiend uit aan- en verkoop van grondposities vindt zijn weerslag in de 'mutatie werkkapitaal'.

## Orderportefeuille

De orderportefeuille ultimo 2013 van € 1.7 miljard kwam lager uit dan per ultimo 2012.

De samenstelling van de orderportefeuille ultimo 2013 en de vergelijkende cijfers voor 30 juni 2013 en 31 december 2012 is als volgt:

Orderportefeuille in € mln.	31-12-2013	30-06-2013	31-12-2012
Vastgoed	190	115	139
Woningbouw	173	165	182
Utiliteit	511	511	606
Wegen & Civiel	576	763	771
Overig/eliminatie	-159	-106	-78
<b>Nederland</b>	<b>1.291</b>	<b>1.448</b>	<b>1.620</b>
België	203	218	224
Duitsland	165	200	182
<b>Totaal</b>	<b>1.659</b>	<b>1.866</b>	<b>2.026</b>

De afname van de orderportefeuille in vergelijking tot de stand per 30 juni 2013 is met name gedreven door de order intake voor Wegen & Civiel. Dit effect is grotendeels opgevangen met orderintake in de eerste weken van 2014.



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

# Talent en flexibiliteit benutten

Rioleringswerkzaamheden Schiphol

## Visie en beleid

Heijmans voert een duurzaam HR-beleid, gericht op het benutten van aanwezige kwaliteit en het creëren van flexibiliteit. Kern hiervan is duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De koppeling tussen inzetbaarheid en vitaliteit is daarvoor cruciaal. Via duurzame inzetbaarheid wordt een tweeledige doelstelling bereikt. Ten eerste wordt talent beter benut, zodat lager verzuim en hogere kwaliteit wordt bereikt. Voorwaarde hiervoor is een actieve vertaling van talent, competenties naar concrete mogelijkheden. Dit kan door te sturen op jobrotation, management development, persoonlijke ontwikkeling en (om)scholing. Daarnaast wordt door duurzame inzetbaarheid flexibiliteit van het medewerkersbestand bereikt en kan zo worden geanticipeerd op veranderingen in de vraag vanuit opdrachtgevers om flexibele inzet van arbeid. Ook kan zo worden ingespeeld op verandering in de arbeidsmarkt. Om duurzame inzetbaarheid te realiseren, kent het HR-beleid een viertal speerpunten:

## 1. Lerende organisatie

Heijmans wil haar medewerkers hun talenten laten ontwikkelen. Leren en talentontwikkeling kan op verschillende manieren. Uitgaande van het feit dat het leren de verantwoordelijkheid is van de individuele medewerker, faciliteert Heijmans het leerproces. Het liefst dicht bij het werk. Training on the job, job rotation en traineeprogramma's waarin je niet meeloopt, maar daadwerkelijk verantwoordelijk bent voor de invulling van een concrete functie. Liever elkaar helpen bij het leren dan mensen snel naar een cursus sturen. Opleidingen organiseren we het liefst "in company", zodat deze zoveel mogelijk aansluiten bij de Heijmans praktijk met herkenbare voorbeelden en Heijmans-casussen. 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. We streven ernaar dat er gewerkt wordt met Heijmans collega's als co-trainer, expert of gast om de directe koppeling aan de praktijk te waarborgen. Door het hogere management

als docent in te zetten, wordt het belang benadrukt en wordt verbinding gecreëerd. Zo wordt ook een gemeenschappelijke visie gecreëerd.

In 2013 heeft Heijmans op verschillende manier geïnvesteerd in kennisontwikkeling. Ten eerste via verschillende afstudeer- en meeloopstages. Daarnaast zijn er verschillende overeenkomsten met onderwijsinstellingen ter bevordering van kennisontwikkeling. Het betreft onder andere Businessuniversiteit Nyenrode, Avans Hogeschool, de technische Universiteit Eindhoven en de Technische Universiteit Delft. Specifiek voor academisch toptalent organiseerde Heijmans in 2013 de zevende editie van de masterclass. Ook startte Heijmans in 2013 met een samenwerking met de Hogeschool Utrecht voor wat betreft een opleidingsprogramma op het vlak van asset management. Met asset management streven we naar een betere samenwerking en kennisdeling tussen opdrachtgever én alle bedrijfsstromen van Heijmans. Hierdoor is een nieuwe behoefte ontstaan om medewerkers betrokken bij onderhoudscontracten te ondersteunen en uit te dagen om het partnership te helpen realiseren. In samenwerking met de Hogeschool Utrecht wordt met het nieuwe opleidingsprogramma een bijdrage geleverd om in deze behoefte te voorzien.

### Opleidingen

Heijmans investeert jaarlijks in Nederland € 2,8 miljoen in opleidingen en € 3,7 miljoen premie in opleidings- en ontwikkelingsfondsen. Deze bedragen vertegenwoordigen 2,3% (2012: 2,9%) van de bruto loonsom en gemiddeld € 1.187,- per medewerker (2012: € 1.437). Van het gemiddelde aantal van 5432 medewerkers in Nederland volgden in 2013 circa 3.042 medewerkers (56%) een opleiding of training. In 2013 volgden 230 leerlingen hun vakopleiding bij Heijmans (2012: 244). Van de Heijmans medewerkers in Nederland kwalificeren 214 zich als 'leermeester' (2012: 195). In 2013 zijn er in Nederland 346 stage- en afstudeerplaatsen ingevuld (2012: 323). Streven is de komende jaren het intern opleidingspotentieel te verbeteren, waarmee een groot deel van de opleidingsbehoefte door collega's zelf kan worden ingevuld.

## 2. 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 speelt daarmee in op de vraag naar het leiderschap dat nodig is om de

strategie te realiseren. Om dit doel te behalen wordt een aantal instrumenten gebruikt. Te denken valt aan opleiding en training (programma's zoals HAPPHMP, HLHM en MT trainees), managementreviews (vloot-schouwsessies), coaching, mentoring en kennisuitwisseling in talentlunches.

Het afgelopen jaar zijn hiervoor per afdeling en door het management reviews (vloot-schouwen) opgesteld, waardoor het potentieel binnen de onderneming in beeld is gebracht. Op basis van deze vloot-schouwen zijn gesprekken met medewerkers gevoerd en is beoordeeld welke mogelijkheden tot doorgroei er zijn. Hierbij wordt bewust gekeken naar competenties, teamdiversiteit en leiderschapsprofielen, zodat bedrijfs- en teamuitdagingen ook onderdeel zijn van management development. De vloot-schouwanalyse wordt voortdurend vergeleken met de verwachte vrij te komen functies, waardoor er snel geschakeld kan worden. Deze aanpak leidt tot meer interne doorstroming van medewerkers, ook naar senior management posities. Zo is het afgelopen jaar een aantal medewerkers intern doorgestroomd naar directiefuncties.

Het managementtrainee programma is in 2013 wat betreft doorlooptijd verkort naar 1 jaar en uitgebreid met een 'challenge' waarin een voor de organisatie relevante opgave door de trainees werd opgepakt. De resultaten worden mogelijk direct toegepast in het bedrijf. Daarnaast richt het traineeprogramma zich, meer dan voorheen, op de persoonlijke ontwikkeling van deelnemers. Hiervoor wordt intervisie en mentorschap ingezet.

## 3. Diversiteit

Heijmans kiest binnen het brede thema diversiteit voor een gefaseerde aanpak en streeft allereerst naar een organisatie waarin vrouwen beter vertegenwoordigd zijn in alle geledingen van de organisatie. Om dit te bereiken, zijn acties nodig ter bewustwording en verandering. Uiteindelijk past in het diversiteitsbeleid een bredere inzet van diverse medewerkers. In 2013 is via een aantal manieren, zoals PR, trainingen en specifieke benoemingen, diversiteit gestimuleerd: Minimaal de helft van de deelnemers aan de masterclass is vrouw;

- Deelname via alle bedrijfsstromen aan Girlsday;
- Minimaal de helft van de nieuwe management-trainees is vrouw;
- Opname van 'diversiteit' in management development;
- Deelname van rolmodellen aan bijeenkomsten van Stichting Talent naar de Top en Femmetech via interviews en presentaties;

- Inzet van een diversiteitstool (gericht op diversiteit van competenties) als pilot bij project start ups van tender- en uitvoeringsteams;
- Inzet van Female Leadership trainingen voor talentvolle vrouwelijke medewerkers;
- Benoeming van enkele senior managementrollen door vrouwen, waaronder directiefuncties binnen wegen en inkoop;
- In 2013 is Heijmans verkozen tot 'aansprekend voorbeeld' door Stichting Talent naar de Top.

Het aandeel vrouwen in het senior management is juist toegenomen naar 9,4% (2012: 8,0%). Bedrijfsbreed is het aandeel vrouwen licht afgenomen van 10,4% in 2012 naar 10,0% in 2013. Het aandeel vrouwen in het middenmanagement is eveneens afgenomen van 9,2% in 2012 naar 8,7% in 2013. Belangrijkste oorzaak voor deze afname is de reorganisatie binnen woningbouw, waarbinnen een relatief groot deel van de ondersteunende functies is afgenomen. Deze functies werden meer dan evenredig bezet door vrouwen.

	2012	2013	Target 2014	Target 2015
Totaal % aantal vrouwen	10,4%	10,0%	13,0%	13,5%
% vrouwen in het middenmanagement (schaal H, I & J)	9,2%	8,7%	14,0%	20,0%
% vrouwen in het senior management (schaal ≥ K)	8,0%	9,4%	14,0%	20,0%

#### 4. Flexibiliteit, veiligheid en gezondheid van de werkomgeving

##### Flexibilisering

De trend tot flexibilisering van arbeid is niet meer weg te denken. Zo paste Heijmans in 2011 en 2012 al de werkomgeving aan. Een groot deel van haar kantoorruimte werd omgebouwd naar flexibele werkplekken. Maar uiteindelijk gaat voor ons vak flexibilisering veel verder. Klanten vragen om uitvoering van wegaanpassingen tijdens 'daluren'. Het slopen of renoveren van een terminal, ziekenhuis of anderszins gebeurt ook steeds meer buiten kantoor tijden. De overkoepelende CAO voor de bouw zal ook steeds meer moeten gaan inspelen op flexibilisering, aangezien klanten vragen om flexibele inzet van arbeid en een flexibilisering van de wet- en regelgeving. De aanpassing van de nacht- en weekendregeling is een voorbeeld van het afgelopen jaar waarin

Heijmans stappen heeft gezet om tot die flexibiliteit te komen. In de onderhandeling naar een nieuwe bouw CAO ziet Heijmans verder dat bij de stijging van de kosten voor personeel, juist in deze moeilijke tijd in de bouw, ook gekeken moet worden naar manieren om kosten juist te reduceren. Het opgeven van vrije dagen, in ruil voor loonstijging, is daarbinnen wat Heijmans betreft mogelijk.

##### Reorganisatie Woningbouw

Afgelopen jaar is de reorganisatie binnen woningbouw afgerond. De in 2012 ingezette reorganisatie is daarmee afgerond.

##### Gezondheid

###### Beleid en aanpak

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. Door kortere communicatielijnen en een adequate dienstverlening op individueel niveau kan er snel naar een oplossing voor het verzuim gezocht worden. Dit betekent dat de medewerker sneller het werk kan hervatten. 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 bevorderd. 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. Hierdoor worden mensen sneller geholpen en is sneller inzichtelijk voor medewerker en werkgever wat de diagnose en behandeling is. Dit heeft bovendien een gunstig effect op het ziekteverzuim.

###### Preventie

Alle medewerkers van Heijmans kunnen gebruik maken van een periodiek arbeidsomstandigheden onderzoek bij de Arbodienst. Vervolginterventies vanuit het periodiek geneeskundig onderzoek zoals werkplekbezoeken, ergonomisch onderzoek en vitaliteitsgesprekken worden ondersteund door Heijmans. Voor het UTA (uitvoerend technisch administratief) personeel van Heijmans is er een werkdrukpreventietraject waar medewerkers gebruik van kunnen maken. Het gaat hier om begeleiding via coaching resulterend in advies en ondersteuning hoe om te gaan met inspanning en ontspanning, ofwel het (terug) vinden van de juiste werkbalans. Afgelopen jaar heeft een onderzoek plaatsgevonden bij Wegen om de bekendheid van alle preventieve maatregelen te toetsen onder medewerkers. Hieruit bleek dat de onbekendheid

toch nog groot is, waardoor vervolgmaatregelen in 2014 worden ingezet om de bekendheid te vergroten.

Het verzuimpercentage in 2013 van 4,51% is gedaald ten opzichte van 2012 (4,66%).

Ziekteverzuim sinds 2003	Indirect personeel	Direct personeel	Totaal
2003	3,04%	7,24%	5,36%
2004	3,14%	6,45%	4,97%
2005	2,97%	7,07%	5,21%
2006	2,42%	6,36%	4,50%
2007	2,29%	5,78%	4,27%
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%

### Medezeggenschap

De Europese Ondernemingsraad (EOR) is in 2013 tweemaal bijeen geweest, waarvan beide keren in overleg met de voorzitter van de raad van bestuur.

De Centrale Ondernemingsraad (COR) kwam in 2013 elf keer bijeen, waarvan zes keer voor overleg met de voorzitter van de raad van bestuur. Bij deze overlegvergaderingen is tweemaal 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. In 2013 heeft de COR zich getransformeerd naar een integraal orgaan waarin aanwezige kennis en kunde binnen de onderneming gemakkelijker gebruikt kan worden. Voordeel van deze structuur is ook dat er meer aansluiting over en weer ontstaat.

De COR verleende in 2013 onder andere instemming aan de volgende regelingen: pensioenregeling IBC, de excedent pensioenregeling, de IT gedragscode, het invoeren van een periodiek medisch onderzoek ('PAGO') voor alle medewerkers en de aanpassing van de nacht- en weekendregeling.

De COR adviseerde de bestuurder in 2013 onder andere over het volgende:

- Uitbesteding van enkele onderdelen van de materieeldienst en catering
- De herbenoeming van bestuurslid en CFO Mark van den Biggelaar
- Organisatiewijzigingen binnen Wegen
- Adviesaanvraag Organisatie-aanpassing Wegen en HIP
- De verwerving van Brinck Groep

### Cijfers personeelsbestand

Ultimo 2013 waren 7.445 medewerkers in dienst (2012: 8.142) met de volgende geografische verdeling:

Land	2013	% totaal	2012	% totaal
Nederland	5.297	71%	5.862	72%
België	1.057	14%	1.116	14%
Duitsland	1.091	15%	1.164	14%
<b>Totaal</b>	<b>7.445</b>	<b>100%</b>	<b>8.142</b>	<b>100%</b>

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	67%
CAO Metaal & Techniek	30%
CAO Hoveniersbedrijf	2%
Overige	1%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>

Van de werknemers in Nederland is 90% man en 10% vrouw (2012: 90% man en 10% vrouw). Van de werknemers in Nederland werkt 91% op fulltime en 9% op parttime basis (2012: 90% fulltime en 10% parttime). In de directe functies (productie door bouwplaats-medewerkers) in Nederland werkt 49%. In indirecte functie (een administratieve, staf of managementfunctie) werkt 51% (2012: 50% respectievelijk 50%). Circa 94% van de werknemers in Nederland heeft een contract voor onbepaalde tijd en 6% werkt op tijdelijke contractbasis (2012: 93% respectievelijk 7%). Bijgehouden wordt of de verhouding fulltimers/parttimers en vrouw/man binnen Heijmans voldoende de arbeidsmarkt buiten Heijmans weerspiegelt.

De werknemers in Nederland zijn verdeeld over de volgende leeftijdscategorieën:

	2013	2012
% medewerkers t/m 24 jaar	3%	4%
% medewerkers 25 t/m 39 jaar	36%	36%
% medewerkers 40 t/m 54 jaar	43%	42%
% medewerkers 55 jaar en ouder	18%	18%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

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

Instroom naar leeftijd (in Nederland):

	2013	2012
% medewerkers t/m 24 jaar	16%	26%
% medewerkers 25 t/m 39 jaar	48%	53%
% medewerkers 40 t/m 54 jaar	34%	19%
% medewerkers 55 jaar en ouder	2%	2%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### *Uitstroom*

In 2013 zijn 1060 medewerkers uit dienst gegaan ofwel 14% (11% in 2012). Hiervan waren 260 medewerkers actief buiten Nederland. In Nederland beëindigde de werkgever in 612 gevallen het dienstverband, 188 werknemers vertrokken op eigen initiatief. De instroom bedroeg 425 medewerkers ofwel 6% (9% in 2012), waarvan 196 werkzaam buiten Nederland.

De trend tot flexibilisering van arbeid is niet meer weg te denken. Klanten vragen om uitvoering van wegaanpassingen tijdens 'daluren'. Het slopen of renoveren van een terminal, ziekenhuis of anderszins gebeurt ook steeds meer buiten kantoortijden.



MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

# De contouren van morgen

GZG-terrein 's-Hertogenbosch

## Visie

De maatschappij verandert in een rap tempo. Klanten vragen om oplossingen die daarop inspelen. Grondstoffen en fossiele brandstoffen raken op en het ruimtegebruik staat onder druk. Facetten waar een bouwer bij uitstek het verschil in kan maken. Daarbij is het niet genoeg de eigen processen en toeleveranciers te vergroenen, maar de lat simpelweg veel hoger te leggen. Alleen partijen die daadwerkelijk bijdragen aan het oplossen van ruimtelijke vraagstukken, die iets toevoegen in plaats van onttrekken, zijn in staat gebruikers echt tevreden te stellen. Dat kan door gebouwen energie op te laten leveren, in gebiedsontwikkeling natuur toe te voegen en materialen volledig te hergebruiken. Bovendien kan het toevoegen van trendsettende technologie de leefomgeving veraangenamen, het gebruik versimpelen en het energieverbruik doen dalen. Een bouwer is bij uitstek degene die impact heeft op die ruimtelijke ontwikkeling en zo verantwoordelijkheid neemt op maatschappelijk vlak.

## Missie duurzaamheid

Heijmans is het verschil voor de leefomgeving.

## Ambitie en strategisch speerpunt

Heijmans heeft als grote onderneming een serieuze impact op de verduurzaming van de gebouwde omgeving. Vanwege haar omvang, maar ook vanuit de aard van haar activiteiten. Dat geldt niet alleen voor alle sectoren afzonderlijk, maar ook voor integrale projecten waarin kennis en kunde uit de hele organisatie samenkomen.

## Definiëring en strategie

Duurzaamheid is het voortdurend zorgen voor producten, oplossingen en diensten die niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst, van de juiste kwaliteit zijn. De manier waarop Heijmans dat realiseert is door maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Ondernemerschap waarin economische prestaties (profit), met respect voor sociale aspecten (people) en binnen ecologische randvoorwaarden (planet) gerealiseerd worden. Dit dient te leiden tot betere resultaten voor zowel de onderneming als de samenleving. In feite is duurzaamheid de continue balans tussen mens, klimaat en economie. Niemand wordt er slechter van, maar juist allemaal beter.

### Waarom duurzaamheid?

1. Duurzaamheid draagt bij aan kwaliteitsverbetering;
2. Duurzaamheid heeft een stuwende werking op innovatie door de technologische mogelijkheden en de vraag van klanten te combineren;
3. Klanten vragen er om, niet alleen via contracten en sectorbrede initiatieven, maar ook in projecten is er een nadrukkelijke vraag naar efficiënt ruimtegebruik, comfort en lage energielasten, duurzaam ontwerp en lage onderhoudskosten;
4. Duurzaamheid heeft een groot effect op cultuur. Het inspireert mensen om te vernieuwen en te veranderen.

Daarmee draagt duurzaamheid bij aan het onderscheidend vermogen van ons bedrijf en de technologische voorsprong die wij willen nemen op onze concurrenten.

### Doelstellingen

Vanuit de beschreven visie en ambitie op het gebied van duurzaamheid is een aantal doelstellingen te formuleren die expliciet onderdeel uitmaken van ons beleid. In onderstaande tabel zijn deze doelstellingen genoemd met daarbij de motivatie waarom de doelstelling van belang is. Daarmee wordt tevens de relevantie voor de gebouwde omgeving van de onderwerpen aangegeven.

Doelstelling	Motivatie
Bijdrage aan oplossen klimaatproblematiek door verkleinen eigen CO <sub>2</sub> -footprint <i>Doorkijk 2020: gebouwen kunnen gebruik maken van water, wind of zonne-energie en zo energie opleveren in plaats van onttrekken.</i>	De gebouwde omgeving verbruikt ongeveer 40% van de energie in Nederland. Daarnaast hebben onze bedrijfsactiviteiten energie nodig en kost het maken en produceren en het transporteren ervan naar bouwwerken energie.
Effectievere grondstofketens door verminderen van de hoeveelheid afval <i>Doorkijk 2020: Materialen kunnen zo worden ingezet en hergebruikt dat er een circulair patroon ontstaat. Sloop, renovatie en nieuwbouw kan gaan bestaan uit hergebruikte materialen.</i>	40% van al het afval bestaat uit bouwafval. Deels is dat afkomstig uit nieuwbouw en renovatie. Recycling kan uitputting van grondstoffen tegengaan en energie besparen.
Voorkomen uitputting grondstoffen en verlies aan biodiversiteit door duurzame sourcing <i>Doorkijk 2020: Volledig hergebruik van materialen en koppeling van functies waardoor gemiddeld ruimtebeslag sterk kan afnemen.</i>	Bouwactiviteiten kunnen leiden tot uitputting van bepaalde grondstoffen en verlies aan biodiversiteit. Met name gebruik van een aantal basisstoffen zoals hout, steen, staal en beton is in de sector van belang.
Duurzaamheid een rol laten spelen in de keten <i>Doorkijk 2020: is vast onderdeel van de bedrijfsvoering, maar geen aparte doelstelling meer.</i>	60-70% van de omzet is ingekocht in de vorm van diensten of producten. Door duurzaamheid een rol te laten spelen wordt impact gecreëerd in de gehele keten.
Zorgen voor een gezonde en veilige werkomgeving <i>Doorkijk 2020: gezondheid en veiligheid zijn basiswaarden. Kennisontwikkeling biedt uiteindelijke voorsprong en leidt tot aantrekkelijkheid als werkgever.</i>	De bouw is een relatief onveilige branche als het gaat om ongevallen en arbeidsongeschiktheid. Als werkgever wil Heijmans hier verbetering in aanbrengen.
Vergroten maatschappelijk rendement <i>Doorkijk 2020: alle doelstellingen zullen uiteindelijk maatschappelijk én financieel rendement moeten genereren.</i>	Als grote werkgever in de branche willen we investeren in maatschappelijk verantwoord ondernemen door onderwerpen aan te pakken zoals diversiteit van medewerkers en door in projecten sociale en maatschappelijke doelstellingen te betrekken (Klanttevredenheid, medewerkertevredenheid, SROI-projecten en diversiteit).



Met de aanpassing van de doelen in 2014 wordt een groter bereik of impact gecreëerd op de leefomgeving. Concreet is dit vertaald in de volgende doelstellingen voor 2014:

- 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.

Dat betekent dat verdere ketenintegratie benodigd is en kwesties als ruimtegebruik en biodiversiteit onderdeel gaan vormen van de nieuwe doelstellingen. Daarnaast is er de overtuiging dat deze doelstellingen samen kunnen en moeten gaan met zowel maatschappelijk als financieel rendement, waardoor klanttevredenheid een belangrijk onderwerp wordt. Evenwel is voor de doelstellingen in 2013 beperkt rekening gehouden met dit perspectief, waardoor de genoemde kwesties deels buiten het bereik vallen, maar er wel onderzoek en inzet in verricht is.

## Trends

### Transparantie

Voor alle activiteiten van Heijmans geldt dat sociale media en de snelheid en impact van informatie die daarmee ontstaat, leidt tot een enorme stap wat betreft transparantie. Klachten, ongevallen of vermoedens worden razendsnel gedeeld en opgepikt. Heijmans ziet sociale media als een cruciaal platform om de interactie met stakeholders te verbeteren. Dat doen we via Twitter, Facebook, LinkedIn, Yammer, Pinterest, Youtube en via het eigen blog 'overruimte'. Op webcasts wordt ook gebruik gemaakt van sociale kanalen zodat direct vragen kunnen worden gesteld.

### Kleinschaligheid

De oude gedachte 'think global, act local' zit in een stroomversnelling. Decentrale energieopwekking is technisch mogelijk. Heijmans is in 2013 met verschillende lokale initiatieven gestart. Zoals de SEC proeftuin in Goes en Gorinchem gericht op energiewinning door particulieren. Daarnaast bieden de concepten IRWES, Bright House en de Hydrea Thermpipe de mogelijkheid om alternatieve energiewinning ook op lokale schaal op/in te zetten.

### 'Mission Zero'

De gevolgen van klimaatverandering waren dit jaar duidelijker dan ooit. We zullen onze CO<sub>2</sub>-uitstoot drastisch terug moeten brengen. Bedrijven nemen hierin het voortouw en gaan over op 'Mission Zero'. Deze ontwikkeling is de basisgedachte om het duurzaamheidsprogramma te herzien en aan te scherpen. In plaats van een 'zero' beleid zet Heijmans vanaf 2014 de stap om juist naar waardecreatie te gaan, geen onttrekking van middelen, maar creatie van duurzame middelen, zodat maatschappelijk en financieel rendement hand in hand gaan. Dit heeft betrekking op grondstoffen, fossiele brandstoffen en ruimtegebruik. Voor 2013 heeft dit als gevolg gehad dat er een workshop en haalbaarheidsanalyse heeft plaatsgevonden op die veronderstelling. Concepten als het energieleverende Bright House, IRWES en het stroomopwekkend geluidsscherm, als mede betonrecycling tonen aan dat de mogelijkheden er zijn.

### Circulaire economie

In de samenleving ontwikkelt zich een trend gericht op delen en hergebruiken in plaats van bezitten en weggooien. De stijgende grondstofprijzen helpen ook een handje mee. Dit maakt de circulaire economie steeds aantrekkelijker voor bedrijven. Deze trend is voor de bouwbranche nadrukkelijk zichtbaar. Naast decentrale energie, dat niet alleen het lokale initiatief stimuleert, maar ook zorgt voor het opslaan en gezamenlijk delen van overcapaciteit, gaat deling van middelen nog verder. Dat zal in de eerste plaats impact hebben op mobiliteit, zoals het delen van vervoermiddelen. Daarnaast heeft deze trend ook impact op het gebruik van woningen. Hoewel koop zeker interessant blijft, is huren van woonruimte in de huidige crisistijd ook zeker interessant. Daarnaast is tijdelijke huisvesting, zowel op woongebied als voor leegstaande gebouwen ook een antwoord op deze ontwikkeling. Zo speelt Heijmans in op tijdelijkheid van gebouwen voor de projecten Timmerhuis in Rotterdam, het GZG terrein in 's-Hertogenbosch en het Wijnhavengebied in Den Haag. Maar ook afval krijgt een andere betekenis. Via het concept Hydrea Thermpipe kunnen we warmte uit het riool winnen. En daarnaast zijn restmaterialen een steeds volwaardiger alternatief voor 'nieuwe' materialen. Met name op het vlak van beton en asfalt worden hier stappen gezet.

### Gezondheid

De transitie naar een toekomstbestendig zorgsysteem is alleen mogelijk als we meer inzetten op preventie en gezondheid in plaats van op ziekte en genezing. Daarom zal het thema gezondheid een steeds grotere rol gaan spelen binnen bedrijven. Heijmans startte in 2011 met acties gericht op duurzame inzetbaarheid. Kern hiervan

is HR-beleid, gericht op het benutten van aanwezige kwaliteit en het creëren van flexibiliteit. De koppeling tussen inzetbaarheid en vitaliteit is daarvoor cruciaal. Via duurzame inzetbaarheid wordt een tweeledige doelstelling bereikt. Ten eerste wordt talent beter benut, zodat lager verzuim en hogere kwaliteit wordt bereikt. Voorwaarde hiervoor is een actieve vertaling van talent, competenties naar concrete mogelijkheden. Dit kan door te sturen op job rotation, management development en persoonlijke ontwikkeling en (om)scholing. Daarnaast bereikt duurzame inzetbaarheid flexibiliteit van het medewerkersbestand en kan zo ook worden geanticipeerd op veranderingen in de arbeidsmarkt.

## Highlights 2013

### Hydrea Thermpipe

De Hydrea Thermpipe is een rioolbuis met warmte-wisselaar die het mogelijk maakt om met minimale investeringen energie te onttrekken aan rioolwater en warmte terug te leveren aan bijvoorbeeld woningen. Deze energieboorbuis kan energie onttrekken aan rioolwater van ongeveer 18°C (riothermie), dat normaliter warmer is dan het oppervlaktewater of de bodem zelf. Om dit mogelijk te maken is de Hydrea Thermpipe opgebouwd uit een kunststof buis met daarom heen een kunststof leiding: samen fungeren ze als een warmte-wisselaar. De Hydrea Thermpipe vormde afgelopen najaar de pitch van Heijmans voor TEDxBinnenhof, waarmee Heijmans zich voor de finale selecteerde.

### Luchtzuiverende verf Koningstunnel Den Haag

Heijmans is partner in een samenwerking van bedrijven die afgelopen jaar een luchtzuiverende verf heeft getest om luchtvervuiling in de Koningstunnel in Den Haag te reduceren. Heijmans is betrokken bij de aanleg van de verlichtingsinstallatie in de tunnel, die een belangrijke rol speelt in de afbraak van luchtvervuiling. Voor deze proef is een speciale verf met ultrafijn titaandioxide (TiO<sub>2</sub>) in de tunnel aangebracht. Dankzij een speciale verlichtingsinstallatie zorgt UV-licht ervoor dat de verf verontreinigende stoffen zoals stikstofoxiden (NO<sub>x</sub>) afbreekt.

### Interactief fietspad

De regio Eindhoven krijgt het eerste innovatieve fietspad van Nederland. Het 600 meter lange fietspad loopt waar Vincent van Gogh van 1883 tot 1885 heeft geleefd en krijgt een uniek design, bestaand uit duizenden glinsterende steentjes, ontworpen door kunstenaar Daan Roosegaarde. Het fietspad wordt door Studio Roosegaarde en Heijmans ontwikkeld en maakt onderdeel uit van een samenwerking tussen de gemeente Eindhoven, Van Gogh Brabant, Vrijtijdshuis Brabant, Eindhoven 365 en Routebureau Brabant. Met de lichtsteentjes worden patronen in het pad gemaakt die zich overdag opladen en 's avonds licht geven.

### Sponsoring

Het sponsorbeleid richt zich op het vinden van een match tussen de inzet van onze eigen expertise en vragen en behoeften vanuit de samenleving. Rode draad in het beleid is 'Ruimte geven': Het leveren van een bijdrage aan de inrichting, kwaliteit en duurzaamheid van de openbare ruimte in Nederland. In 2013 sponsorde Heijmans, vanuit dit beleid onder andere de Krajicek Foundation, Jheronimus Bosch 500 en de Veerstichting.

### Vooruitblik 2013

De MVO-strategie is in 2013 herzien, en zal vanaf 2014 ook gevolgen hebben voor de doelen en doelstellingen. Kern van de herziening heeft betrekking op het vergroten van de impact en rol van Heijmans door niet alleen naar de eigen bedrijfsvoering en keten te kijken, maar juist ook veel meer initiatief te nemen in de markt. Uiteindelijk kunnen ideeën en oplossingen meer betekenis en dus waarde genereren voor klanten, en tegelijkertijd sterk inspelen op de maatschappelijke ontwikkelingen. Het samenbrengen van die doelen: maatschappelijke relevantie en waarde vergroting, is de basis geweest voor het nieuwe fundament. Veel van onze producten en diensten kunnen juist waarde toevoegen, in plaats van onttrekken of reduceren van grondstoffen, energie of ruimte. Dat is de basis.



VERBETEREN

# Bedrijfsbrede en continue verbetering

Boring project Kardinaal de Jongweg, Utrecht

Evert Klein Nagelvoort

## Visie

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

Op verschillende manieren geeft Heijmans invulling aan het realiseren van verbetering. 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. Bovendien leggen de programmamanagers allen verantwoording af aan de concerndirectie waarmee besluitvorming bespoedigd wordt.

## LEAN6sigma

Heijmans is sinds halverwege 2010 gestart met de implementatie van het verbeterprogramma LEAN6sigma. Doel van het programma is het realiseren van een voortdurende verbetering van bedrijfsprocessen. LEAN6sigma gaat uit van kwantitatief inzicht ('meten') en verbeterbewustzijn in de organisatie ('weten'). Basis voor verbeteren is continue leren en verbeteren om doelstellingen te behalen.

In 2013 zijn 148 projecten gestart, 61 afgerond en 36 gestopt. In totaal hebben 806 medewerkers een 'yellow belt' training gevolgd. Voor 2014 is een aantal verbeteringen geformuleerd die zich richten op het beter neerzetten van de samenhang tussen maatregelen en verbeterprojecten. Het programma zal nog meer zijn beslag moeten krijgen in de operatie/lijn. Meerdere methodes dan alleen LEAN6Sigma zullen gebruikt moeten gaan worden en het gezamenlijk delen en vieren van successen is van belang.

### Normeringen en benchmarks

**ISO:** Per 1 januari 2013 is Heijmans NV ISO 14001 gecertificeerd. Hiermee is de wens om als holding de belangrijkste certificeringen op kwaliteit (ISO 9001), veiligheid (VCA\*\*) en milieu (ISO 14001) gebied te behalen verwezenlijkt.

**Prorail CO<sub>2</sub> Prestatieladder:** Heijmans is sinds 2010 gecertificeerd voor de hoogste trede van de Prorail CO<sub>2</sub> 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. Het verbeteren van de veiligheidsprestatie heeft ook de komende jaren een hoge prioriteit.

## Voortgang in 2013

### Tendermanagement

Dit programma is in 2012 gestart en afgelopen jaar geïmplementeerd in het Heijmans brede processysteem. Alle nieuwe tenders volgen de nieuwe uitgangspunten. Deze uitgangspunten hebben betrekking op het eenduidig hanteren van processen en rolverdelingen, het bedrijfsbreed hanteren van eenduidige risicoklassen voor projecten, maatregelen ter objectivering van deelname aan tenders (risicoanalyse, marge boven volume, kans op scoren), vergroting van de winrate, instellen van meetings ten behoeve van de prijsvorming, de klantinformatie en het tenderproces zelf, uitwisselen van kennis tussen de bedrijfsstromen en het instellen van een evaluatiemoment.

## Projectmanagement

Het programma Projectmanagement steunt op drie pijlers: control, operational excellence en eenduidigheid. Hierbij kan gedacht worden aan 'het hanteren van uniforme risicocategorieën', 'een geüniformeerde projectrapportage met een vaste frequentie', 'integrale en uniforme bedrijfsprocessen' en 'geformaliseerde Go/No go momenten'. In totaal betreft het 8 uitgangspunten die via 'best-practices' geïmplementeerd worden. In 2013 zijn de volgende acties ondernomen: uniforme bedrijfsbrede projectsheets zijn geformuleerd, prioriteit wordt gegeven aan de hoogste risicoklassen, een uniformering van het plannings- en voorbereidingsproces is opgezet en de uniformering van de projectmanagementfuncties is eind 2013 ingezet. Dit wordt begin 2014 getest via pilots waarna in de tweede helft van 2014 de implementatie start.

## Inkoop

Concreet zijn op het vlak van inkoop het afgelopen jaar de volgende stappen gezet. Ten eerste is de inkooporganisatie verder gecentraliseerd, is onderscheid gemaakt in generieke en strategische productgroepen, wordt elk kwartaal managementinformatie verspreid, zijn doelstellingen aan de productgroepen gekoppeld en is de organisatie verder geprofessionaliseerd. Voor 2014 is een aantal aandachtspunten geformuleerd, waaronder het betrekken van de buitenlandse dochters van Heijmans, instellen van een inkoopboard en verdere kwaliteitsverbetering en verdere verduurzaming van de in te kopen producten en diensten.

## Commercie

Dit programma is later gestart, namelijk eind 2012, en heeft in 2013 geresulteerd in een analyse van bedrijfsbrede formulering van marktsegmentatie, doelstellingen en klantgroepen binnen Heijmans. Ook is een wekelijkse orderintakelijst, onderverdeeld naar segmenten opgesteld en verspreid onder de concerndirectie. Daarnaast is een corporate filmpje, app en presentatie gelanceerd om klanten eenzelfde beeld van het bedrijf te kunnen tonen. Ook zijn in 2013 flinke stappen gezet in de brandstrategie van Heijmans en is de monobrandstrategie vrijwel afgerond, behoudens enkele merknamen. Via verschillende awards en nominaties heeft Heijmans de bekendheid onder klanten, met name op vlak van innovatie en technologie, kunnen vergroten.

## Veiligheid

Heijmans ondertekende in 2013 de intentie om te komen tot een governance code op het gebied van veiligheid. Begin 2014 is deze governance code definitief gemaakt en ondertekend. In de code spreken de

ondertekenaars, bestaande uit zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers, de ambitie uit om zich gezamenlijk in te spannen om veiligheidsrisico's te minimaliseren bij het tot stand brengen en gebruiken van infrastructurele werken, installaties en gebouwen en zo ongevallen en onveilige situaties te voorkomen.

In navolging hierop is Heijmans in 2013 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 in de bouwketen. Het programmateam, samengesteld met de focus op uitvoering en afgespiegeld naar de vier werkstromen van Heijmans, heeft het veiligheidsprogramma GO! opgesteld.

Binnen het GO! programma gelden 6 gedrags- en houdingsregels.

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.

In 2013 zijn GO! workshops georganiseerd om het veiligheidsprogramma binnen Heijmans te toetsen en tegelijkertijd draagvlak te creëren binnen de organisatie. Tijdens deze workshops zijn dominante patronen in denken en doen op het gebied van veiligheid binnen Heijmans gedeeld. Een van de uitkomsten is dat leidinggevendenden het voorbeeld moeten geven, niet alleen in woorden maar vooral ook in daden en dat zij zichtbaar moeten zijn op de bouwplaatsen.

Leidinggevendenden moeten een positie durven in te nemen bij een veiligheidsdilemma en de medewerkers steunen in het maken van de juiste keuzes.

Binnen het programma zijn een aantal acties uitgezet: Ten eerste wordt iedereen binnen Heijmans via een nieuwsflits op de hoogte gesteld van ernstige ongevallen. Hierin wordt het ongeval omschreven, de toedracht en de verbetermogelijkheden. Daarnaast is het besluit genomen om op een aantal kantoorlocaties actuele

veiligheidscijfers in loges te plaatsen om meer bewustzijn te creëren. Ook zijn de veiligheidsmaatregelen rond het hoofdkantoor verscherpt via toegangscontrole en standaardisering van processen rondom bezoekers. Daarnaast zullen alle bouwplaatsmedewerkers tijdens scholingsdagen in het eerste kwartaal van 2014 kennisnemen van het veiligheidsprogramma. Zij zullen worden opgeleid in het herkennen van onveilige situatie en het elkaar aanspreken hierop. Tot slot wordt in 2014 een app gelanceerd om mobiel een melding te kunnen doen van een onveilige situatie.

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.

Ongevallen-indexcijfers	2013	2012	2011	2010	2009
IF	6,0	8,0	9,9	9,7	12,3
ID	236	184	184	205	151
IP	0,15	0,15	0,18	0,21	0,18

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

**ID:** Gemiddelde verzuimduur per ongeval in verloren arbeidsuren

**IP:** Aantal verloren arbeidsuren, door ongevallen met verzuim van minimaal een dag, als percentage van het totaal aantal arbeidsuren. Berekeningen conform de VGM Checklist Aannemers.

In 2013 zijn 67 ongevallen met verzuim onder het eigen en inleen personeel van Heijmans geregistreerd (in 2012 – 98 ongevallen). Het aantal ongevallen onder eigen en inleenpersoneel is in absolute en in relatieve zin nadrukkelijk gedaald. In 2013 is helaas één dodelijk ongeval te betreuren.

### Opleverkwaliteit Wonen

Uit het 0-restpunten project bij Woningbouw bleek dat in 2011 bij oplevering 58% van de woningen met nul opleverpunten worden geleverd aan de klant. Inmiddels is dit ultimo 2013 toegenomen tot 66%. Vervolgens wordt met een vervolgproject gekeken welke (herstel) werkzaamheden in de laatste weken voor de oplevering worden uitgevoerd om deze in het vervolg te voorkomen. Dit om bewustzijn te creëren en de werkzaamheden in één keer goed uit te voeren.

### 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. Daarbij worden de kopers na oplevering van hun woning geëvalueerd. Onderwerpen die gemeten worden, zijn onder andere de verkoop (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- en minderwerklijsten.
- Opzet van structurele oorzakenanalyse van klachten.
- Verhogen van de bereikbaarheid van klantenservice middels een 24/7 callcenter.
- Technische omschrijving van een woning begrijpelijker schrijven voor kopers.

Klanten beoordelen Heijmans in positieve zin op punten als: inspelen op extra wensen, informatieverstrekking over de status van klachten en de projectenwebsites. In 2014 zal de aandacht zich vooral gaan richten om kopers nog beter te begeleiden en informeren tijdens de verkoop- en bouwfase.

### 'Fit for cash'/cash management

Doel van het programma 'Fit for cash' is een lagere netto schuld stand en lager kredietrisico op klanten alsmede, efficiëntere processen te realiseren. Via dialooggesprekken met verschillende belanghebbenden in de organisatie zijn verbeteracties opgesteld om dit doel te bereiken. Deze verbeteringen hebben betrekking op tendering, contractering, uitvoering, inkoop en debiteurenbeheer. Kortom: alle functies die invloed hebben op de kasstroom van projecten. De acties omvatten onder andere het concretiseren en verbeteren van betaalmomenten (zowel in- als verkoop gerelateerd), snellere facturering door dit beter af te stemmen op de oplevering van werkzaamheden, verbetering van onderliggende systemen, snellere opvolging bij betaalkwesties, meerwerk onderbouwen en vroegtijdig melden en tot slot inzicht creëren op projecten met een ongewenste financieringsstand. Sommige acties hebben in 2013 al verbeteringen opgeleverd, aan andere zal in 2014 verder worden gewerkt.

Via het kwaliteitsprogramma LEAN6sigma, het verzamelen van klachtinformatie en data analyse, en het bewaken, behalen, verbeteren van de kwaliteitsnormeringen voor ons vak



VERNIEUWEN

# De balans tussen Orwell en Da Vinci

Elastocoast

## Visie

Zonder vernieuwing geen vooruitgang. Innovatie is cruciaal voor verbetering, kennisontwikkeling, creativiteit en groei. Het is de bundeling van activiteiten die leidt tot 'beweging' in een onderneming. Beweging in groei, nieuwe ideeën en cultuur. Het gaat dus niet alleen om de 'grote' ideeën, toptechnologie en vooraanstaande kennis, maar ook om partnerschap en ondernemerschap, om verwondering en verandering. Combinaties maken tussen markten, producten en ideeën.

Heijmans' innovatie richt zich op een aantal gebieden:

- Ten eerste 'smart materials' ofwel slimme en alternatieve materialen voor de realisatie van gebouwen en infrastructuur. Materialen die minder of geen aanspraak maken op fossiele brandstoffen en/of grondstoffen, duurzaam zijn te onderhouden en lichter, efficiënter of hanteerbaarder zijn toe te passen.
- Ten tweede 'smart energy': energieoplossingen die uitgaan van veelal decentrale en groene energieopwekking en -distributie.

- 'Smart mobility': ideeën die geen extra druk leggen op de infrastructuur en netwerken, maar de capaciteit ervan vergroten door het gebruik te verslimmen.
- En tot slot 'smart space': ideeën waarin functionaliteiten op verschillende manieren worden gecombineerd waardoor meervoudig ruimtegebruik en besparing van ruimte gerealiseerd wordt.

Vernieuwing verloopt via verschillende lijnen. Met partners of autonoom. Als nieuw product of als nieuwe manier van werken of samenwerken.

## Samenwerking

Heijmans is via verschillende samenwerkingen verbonden aan high tech partners (zoals DSM en BASF), startende ondernemers (zoals DUS Architects), toeleveranciers (zoals Wavin), de creatieve sector (Studio Roosegaarde) en het onderwijs (waaronder TU Eindhoven en Avans Hogeschool).

## 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 technologie zodanig toe te passen, dat een aantrekkelijk design en gebruikersgemak ontstaat.

### Maatschappelijke impact

Technologie en innovatie hebben grote gevolgen voor de manier waarop we met ruimte, grondstoffen en energie omgaan. Innovatie en duurzaamheid staan daarom niet los van elkaar. Klanten vragen om oplossingen die daarop inspelen. Grondstoffen en fossiele brandstoffen raken op en ruimtegebruik en gezondheid staan onder druk. Het zijn uitdagingen die alleen door vernieuwing zijn op te lossen.

### Innovatie nominaties en awards 2013

Daarnaast won Daan Roosegaarde het afgelopen jaar de INDEX award en de World Technology Award voor onder andere Smart Highway, het concept dat hij samen met Heijmans ontwikkelde.

### Smart materials

#### Trends:

- Lichter, duurzamer en efficiënter
- Geluidsbeperkend, absorberend en comfortverhogend
- Vrije vormen
- Zelf te ontwerpen en te printen

#### Onderzoek nieuwe betonsoorten

Heijmans en TU Delft hebben een overeenkomst gesloten waarbij onderzoek wordt gedaan naar het toepassen van nieuwe betonsoorten. De overeenkomst bestaat uit een meerjarig promotietraject van Albert Reitsema, waarin zowel TU Delft als Heijmans

Datum	Nominatie/ Winnaar	Wie/Wat	Award/Prijs	Categorie
9-1	Nominatie	Mieke van Zon	Maintenance Manager van het jaar	Personen/cultuur
15-1	Winnaar	Composietbrug A27	Half Time Award (Infratech)	Mobiliteit, duurzaamheid, innovatie
15-1	Winnaar	Wilgenvangnet	Eervolle vermelding 'out-of-the-box idee InfraTech	Duurzaamheid, innovatie
6-2	Winnaar	Kristel van Haaren	Bouwpluim 2013	Personen/cultuur
6-2	Winnaar	Nimmerdor	PassiefBouwen Award 2013	Duurzaamheid
22-2	Winnaar	Diversiteitsbeleid	Direction Diversiteit Aanmoedigingsprijs	Personen/cultuur
10-4	Nominatie	Katendrecht Rotterdam	NEPROM-prijs 2013	Gebiedsontwikkeling
9-9	Nominatie	Haarlemmerplein	Amsterdamse Nieuwbouwprijs 2013	Gebiedsontwikkeling, Vastgoed
30-9	Winnaar	Heijmans Wegen	Gouden Bakkie Award (WeCycle)	Duurzaamheid
2-10	Nominatie	Sporen Den Bosch	Betonprijs 2013 cat. Uitvoering	Mobiliteit
2-10	Nominatie	Renovatie Min. Defensie	Betonprijs 2013 cat. Utiliteitsbouw	Utiliteit
4-10	Nominatie	Meyster's Buiten	Duurzaamheidsprijs Utrecht2040	Duurzaamheid/Vastgoed
4-10	Nominatie	Smart Highway	Accenture Innovation Award cat. Public Service	Innovatie
7-10	Nominatie	Heijmans Infra (BE)	AquaFin 'Minder Hinder Award'	Cultuur
19-10	Winnaar	NMM	Dutch Design Award (beste opdrachtgever)	Cultuur
22-10	Winnaar	GZG	LEEGaward (PropertyNL)	Gebiedsontwikkeling
23-10	Nominatie	Petra Rutten	DWIRE Vastgoedvrouw 2013	Personen/cultuur
29-11	Nominatie	Sporen Den Bosch & Renovatie ministerie van Defensie	Betonprijs 2013	Techniek/uitvoering
6-11	Winnaar	Stroomopwekkend Geluidsscherm	Gouden Decibel Award 2013	Innovatie
8-11	Winnaar	Smart Highway	Accenture Innovation Award 2013	Innovatie
9-11	Winnaar	Hydrea Thermpipe	TEDxBinnenhof	Innovatie



participeren. De focus van het onderzoek ligt op het toepassen, in plaats van het ontwikkelen van nieuwe betonsoorten. De meest genoemde nieuwe prestatiegerichtte betonsoorten zijn onder meer: ECC (Engineered Cementitious Composites), UHPFRC (Ultra High Performance Fibre Reinforced Concrete) en NANO-concrete. Naast deze concrete te benoemen betonsoorten is ook "Groen" beton een hot item in de breedste zin van het woord. Door gebruik te maken van groen beton streeft men naar duurzaam materiaalgebruik, door optimale inzet van grondstoffen en het sluiten van de keten. Dit wordt verwezenlijkt door gehele of gedeeltelijke vervanging van één of meerdere betongrondstoffen. Zo bestaan er inmiddels betonmengsels waarin geen portlandcement wordt gebruikt. Ook het slim opbouwen van de betonmatrix heeft reeds bewezen voordeel te behalen.

### 3D-printing

De bouw van het eerste 3D-geprinte 'grachtenpand' is aanstaande. Het pand verrijst in Amsterdam-Noord. De onderdelen van het grachtenpand worden eerst met een 3D-printer geprint, waarna ze aan elkaar worden geschakeld. Door de 3D-printtechniek kan elk bouwdeel uniek worden vormgegeven, met veel ornament en bijzondere details. Bovendien worden interieur en exterieur samen geprint, dus zowel de buitengevel als de interieurafwerking is in één keer klaar. Het plan is on site te volgen en te bekijken. Heijmans is partner van bedenker DUS Architects. De samenwerking moet leiden tot toepassing van deze techniek in de Heijmans portfolio.

## Smart energy

### Trends:

- Van energievragend naar energieleverend
- Decentrale energievoorzieningen
- Geïntegreerde techniek
- Informatievoorziening steeds consumentgericht

### Energiereductie woningen Voerendaal

Heijmans gaat circa 380 huizen van de Woningstichting Voerendaal met een energielabel minder dan C renoveren en op minimaal het niveau van energielabel C brengen. Voerendaal heeft om en nabij 700 huizen met een energielabel minder dan C. Het werk maakt deel uit van het programma 'Meer met Minder', waaraan Woningstichting Voerendaal zich als lid van corporatievereniging Aedes heeft gecommitteerd. Dit programma voorziet in het verbeteren van de zogenoemde energiestaat van de voorraad bestaande huizen van corporaties. Alle huizen van corporaties dienen uiterlijk 2015 minimaal het energielabel C te hebben.

### Hydrea Thermpipe

De Hydrea Thermpipe is een gepatenteerde energieboorbuis. De energieboorbuis kan energie onttrekken aan rioolwater van ongeveer 18° Celsius. Hierdoor maakt deze buis het mogelijk om met minimale investeringen energie te onttrekken aan rioolwater en warmte terug te leveren aan bijvoorbeeld woningen.

## Smart mobility

### Trends:

- Interactie tussen weg en gebruiker
- Meervoudige functies
- Robotisering

### Interactief fietspad

De regio Eindhoven krijgt het eerste innovatieve fietspad van Nederland. Het 600 meter lange fietspad loopt waar Vincent van Gogh van 1883 tot 1885 heeft geleefd en krijgt een uniek design, bestaand uit duizenden glinsterende steentjes, ontworpen door kunstenaar Daan Roosegaarde. Het fietspad wordt door Studio Roosegaarde en Heijmans ontwikkeld en maakt onderdeel uit van een samenwerking tussen de gemeente Eindhoven, Van Gogh Brabant, Vrijtijdshuis Brabant, Eindhoven 365 en Routebureau Brabant.

### Stroomopwekkend geluidsscherm

Geluid weren en tegelijkertijd stroom opwekken. In elke windrichting en onder alle denkbare omstandigheden (zoals in de schaduw, bij vervuiling, op een bewolkte dag en onder een niet-optimale hellingshoek). Dat is de kracht van het baanbrekende stroomopwekkende geluidsscherm van Heijmans in een notendop. Een (semi)transparant, modulair geluidsscherm waarmee je ook in esthetisch opzicht alle kanten op kunt. Op dit moment is er een kleinschalig prototype voorhanden. Met deze testopstelling voeren we allerlei onderzoeken uit, bijvoorbeeld in het laboratorium met een zonnemotor. Ook buiten voeren we tests uit, in uiteenlopende (niet-optimale) omstandigheden. Zo werken we stap voor stap toe naar een werkend systeem op ware grootte.

## Smart space

### Trends:

- Meervoudig ruimtegebruik in openbare ruimte
- Verhoging van de gebouwprestaties (comfort, verslimming, energiereductie)
- Gebruik op basis van delen, in plaats van bezit

**Tivoli/Vredenburg Utrecht**

Het nieuwe muziekgebouw in Utrecht bestaat uit vijf concertzalen, waaronder een grote zaal voor symfonische muziek met 1.500 stoelen, voorheen de grote zaal van Muziekcentrum Vredenburg. Daarnaast is er een popzaal voor 2.000 bezoekers, een kamermuziekzaal met 550 plaatsen, een 'cross-over' zaal voor 500 mensen en een jazz-zaal met een capaciteit van 250 mensen. Het geheel van zalen is gestapeld onder een 'kap' die TivoliVredenburg een herkenbare uitstraling geeft. Direct boven de popzaal bevindt zich een centraal foyerplein dat vanaf ongeveer achttien meter hoogte uitzicht biedt over de stad. Verder biedt het gebouw vergader- en congresfaciliteiten.

**Villa Industria Hilversum**

Heijmans bouwt Villa Industria op het voormalige REGEV-terrein in Hilversum, dat de afgelopen jaren een flinke metamorfose heeft ondergaan. Een zwembad, sporthal en jongeren centrum zijn al gerealiseerd. Het gebied is nu geschikt voor woningbouw. Mede door de huidige marktomstandigheden zijn de plannen aangepast. Hierbij is het oorspronkelijke hoge ambitieniveau bewaard gebleven en is er tegelijkertijd ook gekeken naar de betaalbaarheid. Het deelplan 'de Fabriek', bestaande uit twee appartementencomplexen met 113 huurwoningen, wordt als eerste gebouwd. Midden op het terrein is een stadskas gerealiseerd. Deze kas, waarin zich ook het informatiecentrum van Villa Industria bevindt, biedt ruimte aan urban farming: het telen van groenten en fruit in een stedelijke omgeving. Hier kunnen omwonenden en toekomstige bewoners samen biologische producten kweken.

Gebouwprestaties op de vierkante meter:  
slimmer, comfortabeler en energiezuiniger



VISIE CORPORATE GOVERNANCE

# Permanente dialoog met stakeholders

Broodfabriek, Zutphen

Corporate Governance gaat, in algemene zin, over een vijftal elementaire zaken. Ten eerste over de strategie en de realisatie van bedrijfsdoelstellingen. Ten tweede over effectief bestuur: over de verhoudingen tussen bestuurders, toezichhouders en andere betrokkenen, zoals de aandeelhouders en ondernemingsraad, maar ook klanten en leveranciers. Het derde element is bedrijfs-cultuur, 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.

Heijmans heeft de ambitie om de beste speler in de branche te worden. Dit bereiken we door de kernactiviteiten via inkoop, commercie, tender- en projectmanagement te verbeteren en te vernieuwen en zo ons marktaandeel in bestaande markten te vergroten en nieuwe markten te veroveren.

Daarvoor is een cultuur van discipline en eenheid nodig. 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 informatieverbreiding.

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. De transformatie van een multibrandstructuur naar een monobrandstructuur, alle labels gaan over naar het merk 'Heijmans', heeft in 2013 zijn beslag gekregen. Hierdoor wordt richting gegeven aan meer samenwerking en integraliteit binnen de onderneming, als één van de belangrijke kernwaarden van Heijmans. Daarnaast is binnen de sectoren Wegen en Civiel een start gemaakt met de vereenvoudiging van de kernwaarden waarop gestuurd wordt. Basis hiervoor vormt de inhoud van de bestaande gedragscode, echter, de 8 waarden zijn teruggebracht naar 3 kernwaarden (te weten: professioneel-inventief-samenwerken) en gedrag dat daarbij verwacht wordt. Einde 2013 is een speciale editie van het personeelsmagazine uitgebracht om deze 3 kernwaarden te introduceren. In 2014 zal de implementatie richting de andere sectoren worden ingezet.

## Instrumenten corporate governance

Binnen het corporate governance beleid hanteert Heijmans een aantal instrumenten, onderverdeeld naar regels, reglementen, codes en toezicht enerzijds en middelen (zoals trainingen, bijeenkomsten, opleidingen,

sociale media) anderzijds. De inzet ervan hangt af van het beoogde doel en de stakeholdersgroep.

## Stakeholdersanalyse en inzet instrumenten

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.

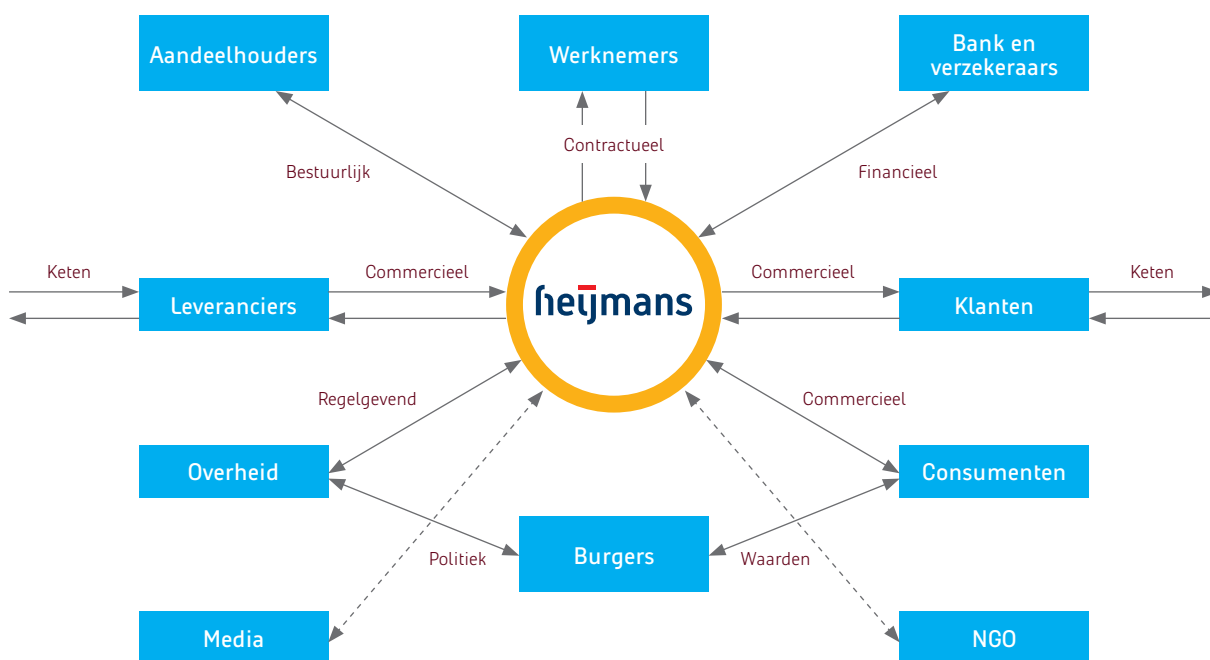
### 1. Opdrachtgevers/klanten

**Verantwoordelijkheid Heijmans:** Een passend aanbod van producten en diensten, helderheid over verantwoordelijkheden, risico's en andere condities in de uitvoering van projecten.

### 2. Medewerkers

**Verantwoordelijkheid Heijmans:** Goede en veilige arbeidsomstandigheden en concurrerende arbeidsvoorwaarden: mogelijkheden voor persoonlijke groei, benutten van ieders capaciteiten en gelijke kansen.

## Stakeholders



### 3. Aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers

**Verantwoordelijkheid Heijmans:** Een gezonde financiële basis en een goed rendement, gericht op de continuïteit van de onderneming. Daarbij wordt onder meer gestreefd naar het creëren van aandeelhouderswaarde op de lange termijn.

### 4. Ketenpartners (zoals toeleveranciers en onderaannemers)

**Verantwoordelijkheid Heijmans:** Een professionele samenwerking en een faire manier van zaken doen, niet alleen op basis van prijs, maar ook op basis van kwaliteit, professionaliteit en duurzaamheid.

### 5. Bedrijfstak

**Verantwoordelijkheid Heijmans:** Mede verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de branche, gericht op vooruitgang en vernieuwing, ontwikkeling van vakmanschap en het aantrekkelijk houden van de branche voor jongeren.

### 6. Samenleving (waaronder overheden, kennis- en onderwijsinstellingen en maatschappelijke groeperingen)

**Verantwoordelijkheid Heijmans:** Oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, producten en diensten met een maatschappelijke meerwaarde. Goed burgerschap (met de wet als minimumnorm) en het verantwoordelijk omgaan met de footprint van onze organisatie en onze projecten.

## Accenten instrumenten 2013

#### Integriteit en gedragscode

De integriteitscommissie bespreekt 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. Afgelopen jaar heeft de integriteitscommissie zich onder meer bezig gehouden met de werking van de gedragscode 'de Kr8 van Heijmans', heeft de commissie de geanonimiseerde meldingen aan vertrouwenspersonen besproken en is bekeken hoe de meldingstructuur binnen Heijmans verbeterd kan worden.

#### Stakeholdersdialoog

In 2013 heeft Heijmans op een aantal wijzen de dialoog met stakeholders geïntensiveerd, onder andere via:

- **Stakeholdersbijeenkomsten:** Voor de kwalitatieve strategische speerpunten in het beleid (kwaliteit, duurzaamheid en diversiteit) organiseert Heijmans jaarlijks stakeholdersbijeenkomsten met klanten, leveranciers en/of aandeelhouders. Het primaire doel is het beleid toe te lichten, te bediscussiëren en naar aanleiding van de inbreng deze te verscherpen. Concreet heeft Heijmans in 2013 een drietal stakeholdersgesprekken over duurzaamheid en een Lean6Sigma jaarevenement voor medewerkers, toeleveranciers en klanten georganiseerd.
- **Roadshows en conferenties:** Ten behoeve van de dialoog met aandeelhouders heeft Heijmans op verschillende momenten contact met haar aandeelhouders. Niet alleen via de algemene aandeelhoudersvergadering en reguliere meetings met grootaandeelhouders, maar ook via zogenaamde conferenties waarin individuele gesprekken en bijeenkomsten plaatsvinden met bestaande en nieuwe aandeelhouders. In 2013 nam Heijmans deel aan meerdere roadshows en conferenties.
- **Analistenbijeenkomst:** Begin oktober heeft Heijmans alle sell-side analisten die het aandeel en de onderneming volgen, uitgenodigd voor een projectbezoek op en toelichting van het project Timmerhuis in Rotterdam.
- **Projectbijeenkomsten voor aandeelhouders:** Afgelopen jaar heeft Heijmans een excursie voor een 40 aandeelhouders georganiseerd naar het Nationaal Militair Museum in aanbouw in Soesterberg.

#### Transparantie en interactie

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 betrachten. Dit doet Heijmans onder andere via de volgende instrumenten:

**Webcasts:** De analisten- en persbijeenkomsten die Heijmans houdt ter toelichting van halfjaar- en jaarcijfers zijn online en live, via audio- en videostreaming, te volgen voor geïnteresseerden. Ook kan men op dat moment live vragen stellen die in de bijeenkomst aan bod komen.

**Yammer:** Via dit interne gesloten systeem kunnen Heijmans medewerkers elkaar opzoeken om informatie te halen en te brengen. Ook is Yammer een levendig discussieplatform voor issues als gedrag en cultuur. Ruim 1.500 medewerkers, inclusief de raad van bestuur, zijn aangesloten op dit netwerk.

**Twitter:** Via dit digitale netwerk is Heijmans direct aangesloten op meer dan 18.000 volgers, bestaande uit media, potentiële werknemers, belangenorganisaties, klanten en andere geïnteresseerden. Twitter stelt Heijmans in staat snel haar achterban te bereiken, te anticiperen op geruchten en haar reputatie te managen.

**Blog:** Eind 2011 is Heijmans gestart met een blog ('overruimte') om verschillende thema's binnen haar werkveld uit te diepen en in dialoog te gaan met stakeholders. Het betreft thema's als duurzaamheid, gebiedsontwikkeling, productinnovatie, diversiteit en mobiliteit. Het blog is in 2013 meer dan 40.000 keer bezocht.

**Instagramtours:** In 2013 is Heijmans, als eerste in de branche en als eerste bedrijf in Nederland, gestart met het organiseren van 'instagramtours' op projecten. Hiervoor worden online fotografen geworven die het project willen bezichtigen en hun gemaakte foto's delen in hun netwerk. De eerste bijeenkomst op Nationaal Militair Museum leverde 4908 likes op en draagt zo bij aan de transparantie van het werk op bouwplaatsen.

### Impact sociale media

Heijmans kiest bewust voor het communiceren via sociale media. De impact hiervan, mede door het actieve beleid dat Heijmans voert en het aantal volgers, neemt sterk toe. Zo leverde het nieuws rondom de start van het '3D-print grachtenhuis' in Amsterdam begin januari, de volgende online impact op. In totaal hebben 686.000 mensen op 10 januari een tweet over Heijmans en/of 3D Print Canal House voorbij zien komen op Twitter (in een Nederlandstalige tweet). Volgens Coosto Index, staat Heijmans daarmee op plek 73 van merken die het meest in Nederlandstalige tweets genoemd worden (Google, 3fm, iPhone, Telegraaf en NOS voeren de lijst aan). Los van de kwantitatieve impact, blijkt uit analyse van Coosto dat de tweets een positief sentiment online opleverde. Via LinkedIn, waar Heijmans een groepaccount heeft, hebben meer dan 56.000 mensen het nieuwsbericht gezien, waarvan er 695 doorklikten voor meer informatie. In totaal hebben 224 mensen het bericht 'geliked' en daarmee als positief nieuws bevonden. Gemiddeld is dat voor een Heijmans bericht op LinkedIn tussen de 30 en 60 likes.



CORPORATE GOVERNANCE

# Evenwichtige balans tussen belangen

Parkeergarage, Leeuwarden

## 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 een tweetal best practices 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 turn-around 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.

- **Best practice bepaling IV.2.3**, een bestuurder van het Administratiekantoor kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in het bestuur van het Administratiekantoor: er wordt tijdelijk van afgeweken voor wat betreft één bestuurder, dit op voordracht van het bestuur van het Administratiekantoor om de onafhankelijkheid en deskundigheid van het bestuur te waarborgen. Per 26 maart 2014 treedt de bestuurder op wie de afwijking van deze best practice bepaling betrekking heeft af. Per die datum voldoet Heijmans derhalve aan deze bepaling.

## 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'. 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's 186 en 187 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 42 dagen voorafgaand aan de vergadering gepubliceerd en op de website van de Vennootschap geplaatst. De Vennootschap stelt, voor zover het in haar mogelijkheid ligt, aandeelhouders in de gelegenheid op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouders te communiceren.

Houders van (certificaten van) aandelen die de aandeelhoudersvergadering niet kunnen bijwonen, kunnen een volmacht en steminstructie verlenen aan SGG Netherlands N.V., welke vennootschap is aangewezen om overeenkomstig de steminstructie te 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 2013 volgens het 'register



substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) een belang van meer dan 3% in Heijmans hadden, staan vermeld op pagina 20 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 17 april 2013 conform de statuten aangewezen als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, om voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 17 april 2013:

- 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. De bevoegdheid om te besluiten tot uitgifte van preferente aandelen omvat alle preferente aandelen in het maatschappelijk kapitaal zoals dit thans (= datum vergadering van 17 april 2013) 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. De raad van bestuur heeft, na verkregen goedkeuring van de raad van commissarissen, gebruik gemaakt van deze bevoegdheid door op 21 augustus 2013 het aandelenkapitaal uit te breiden met nagenoeg 10%.

Verder is de raad van bestuur, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 17 april 2013 gemachtigd om voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 17 april 2013:

- gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B in haar eigen kapitaal door de Vennootschap te doen verkrijgen door aankoop ter beurse of anderszins. Deze machtiging omvat het aantal aandelen dat ingevolge het bepaalde in artikel 2:98 lid 2 BW op het tijdstip van de verkrijging maximaal 10% van het geplaatste aandelenkapitaal door de Vennootschap verkregen kan worden tegen een prijs tussen nominaal en 110% van het gemiddelde van de slotkoersen van de laatste vijf beursdagen voorafgaand aan de dag van inkoop voor de gewone aandelen, en tussen nominaal en 110% van de uitgifteprijs voor de preferente financieringsaandelen B. Onder aandelen zijn certificaten van aandelen begrepen.

**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.

Heijmans onderschrijft het uitgangspunt van de corporate governance code dat de vennootschap een samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken partijen



GEDRAG, INTEGRITEIT EN DILEMMA'S

# Openheid als basisvoorwaarde

Ruytenburch, Vlaardingen

## 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 conserndirectie. Naast deze cultuur heeft Heijmans een structuur opgezet waarbinnen melding, onderzoek en actie kan worden ondernomen op gedrags- en integriteitskwesties.

## 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 integriteitscommissie bespreekt 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 Bert van der Els. 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 integriteitscommissie zich onder meer bezig gehouden met de werking van de gedragscode 'de Kr8 van Heijmans', heeft de commissie de geanonimiseerde meldingen aan vertrouwenspersonen besproken en is bekeken hoe de meldingstructuur binnen Heijmans verbeterd kan worden.

## 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 2013 is gestart met een 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 vrouwen of minderheden.
- **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 in om 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 2013 is er een zestal integriteitskwesties gemeld bij de compliance officer en/of de vertrouwenspersonen. Dit heeft geleid tot viertal sanctie maatregelen, waaronder ontslag op staande voet en daarnaast schriftelijke waarschuwingen. Per geval is eerst gekeken naar de ernst van de zaak en vervolgens in bijna alle gevallen feitenonderzoek gedaan. Alle meldingen zijn achteraf met betrokkenen vanuit het management en de raad van bestuur geëvalueerd. De meldingen betreffen ontvreemding van bedrijfsmiddelen, declaratiegedrag en het niet naleven van regels omtrent informatieverzekering.

## 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 integriteitgevoelige functies worden onder andere gerekend leden van de raad van bestuur, concerndirecteuren, directeuren van werkmaatschappijen, projectdirecteuren, directeuren stafdiensten, vastgoedontwikkelaars, 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.
- **Training:** hierin is met name gestuurd op het delen van dilemma's, openheid en het stellen van grenzen.
- **Reviews:** integriteitskwesties worden in de raad van bestuur besproken en in managementteams (op anonieme basis) gedeeld. De integriteitscommissie 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.
- 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.

## 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. Al jaren verlangt

Heijmans van leveranciers en onderaannemers dat zij de gedragscode van Heijmans, Bouwend Nederland 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 verklaard dat bij het tot stand komen van die offerte geen sprake is geweest van concurrentiebeperkend gedrag.

#### ***Klokkenluidersregeling***

Voor situaties waarin het vinden van een oplossing binnen de dagelijkse werksituatie lastig of onmogelijk is,

heeft Heijmans een klokkenluidersregeling geïntroduceerd. In de klokkenluidersregeling 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 klokkenluidersregeling 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.

Ter implementatie en naleving van de gedragscode is voor de business units en op holdingniveau een aantal vertrouwenspersonen benoemd



RISICOBEBEERSING

# Tijdig identificeren en volgen

3D Print Canal House, 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 daardoor geen rendement te behalen. Een essentiële taak voor het management is dan ook 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.

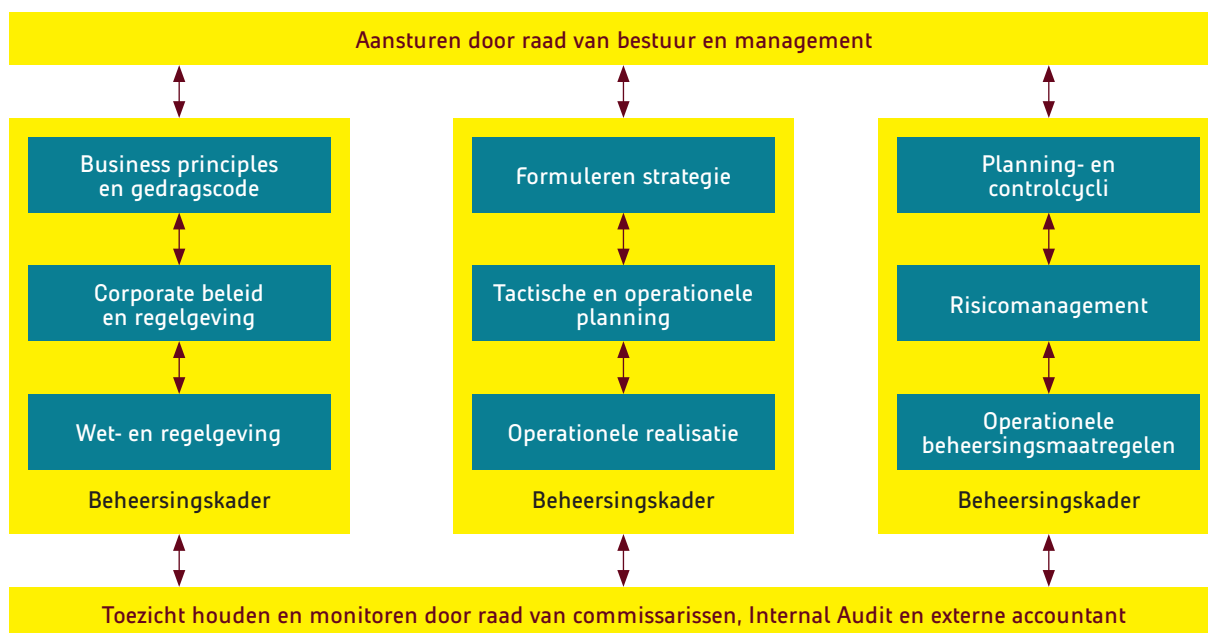
De markten waarin Heijmans opereert hebben de afgelopen jaren een forse krimp laten zien waarmee de concurrentie is vergroot en de druk op marges verder toegenomen. De enige manier om een duurzame positie in deze markt in te nemen is het leveren van toegevoegde waarde. Hiervoor is het nodig de beste kwaliteit te bieden. 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.

Tevens is het hiervoor noodzakelijk dat Heijmans blijvend aandacht heeft voor het 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 innovatiekracht.

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 risico's. Doel is om effectief, anticiperend en mitigerend om te gaan met onzekerheden en bedreigingen te beperken, maar ook kansen te benutten.

Heijmans hanteert daarbij 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, 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 tracht dit te bewerkstelligen 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 risicomanagement hoog op de agenda van het management gestaan. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste activiteiten en resultaten over 2013 met betrekking tot risicomanagement toegelicht en wordt ingegaan op de belangrijkste prioriteiten voor 2014. In deze risicoparagraaf zijn tevens de belangrijkste aandachtspunten vanuit de managementletter van de accountant verwerkt.

### Algemene beheersmaatregelen

Hierboven 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/business-units. 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;

- **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; en
- **Kwaliteitsmanagementsystemen** waarin een uniforme opzet voor de primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten is begrepen inclusief risicomanagementsystemen met behulp waarvan de projectgerelateerde risico's in kaart worden gebracht en beheerst

Heijmans kent onder meer de volgende stuurmechanismen:

- **Bedrijfsbrede risicomanagement proces-audits** enerzijds gericht op het nagaan of beheersmaatregelen in het kader van projectspecifieke 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 primair op bedrijfsstroom-niveau;
- **Een planning- en controlcyclus**, waarbij periodiek door het operationele management gerapporteerd wordt over de ontwikkeling van de relevante markten, de financiële gang van zaken in relatie tot het budget en de financiële en operationele voortgang van projecten;
- **Periodieke projectreviews**, ook vaak 'onderhandenwerk-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 concerndirectie; en

- **Het volgen** van de liquiditeitsontwikkeling van concernonderdelen en specifieke projecten met verschillende instrumenten op meerdere frequenties.

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

### Risicomangement 2013

In het jaarverslag 2012 is een aantal aandachtspunten met betrekking tot risicomangement voor de komende jaren geformuleerd. Naar aanleiding hiervan zijn in 2013 de volgende maatregelen genomen dan wel acties ondernomen:

- Binnen Utiliteit is de organisatie verder aangepast en is het Heijmans Utiliteit Management Systeem (HUMS) geïmplementeerd. HUMS beoogt het integreren en uniformeren van bedrijfsprocessen waarbij wordt uitgegaan van 4 blokken: Initiatief (Verwerving & Advies), Haalbaarheid (werkvoorbereiding/engineering), Realisatie (Projecten) en Services. De essentie hiervan is dat het doorvoeren van verbeteringen in de eerste blokken ten goede zal komen aan de kwaliteit van de uitvoering van projecten. Tevens zal een strikte discipline voor overdracht tussen de blokken bijdragen aan de eindresultaten van de veelal complexe projecten in het segment. De in 2013 opgestarte grote projecten zijn vanuit deze systematiek ingericht. Hoewel het verbeterproces nog niet geheel is afgerond, zijn de resultaten in 2013 bij Utiliteit sterk verbeterd ten opzichte van 2012. De ingezette maatregelen moeten in de komende jaren bijdragen aan een verdere verbetering van resultaten.
- In 2013 is 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 geweest voor aspecten als adequate en tijdige facturering (bijvoorbeeld bij services), scherp debiteurenbeheer en betalingscondities in contracten.
- De reorganisatie die eind 2012 bij Woningbouw is ingezet, is in 2013 afgerond. Het proces om te komen tot één Woningbouw organisatie waarbij optimalisatie plaatsvindt van commerciële inspanningen, het tender- en projectmanagement en inkoop is vrijwel gereed. Mede gelet op de marktomstandigheden is Woningbouw er nog niet in geslaagd om over 2013 weer winstgevend te opereren. Van de vernieuwde en

meer compacte organisatie worden de komende jaren stappen naar herstel van resultaat verwacht.

- In 2013 is een verbeterd en uniform tendermanagement proces geïmplementeerd. De belangrijkste verbeteringen hierbij 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.
- In de 2<sup>e</sup> helft van het verslagjaar is een begin gemaakt met de implementatie van een nieuw ERP systeem bij Wegen. Dit heeft erin geresulteerd dat per 1 januari 2014 bij alle onderdelen van Wegen het nieuwe informatiesysteem zonder bedrijfsverstoringen in gebruik is genomen. De implementatie van het nieuwe systeem moet ervoor zorgen dat de administratieve 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. Heijmans is voornemens dit ERP systeem de komende jaren ook te implementeren in andere bedrijfsstromen.
- In 2013 zijn de bedrijfsbrede risicomangement 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.
- Een groot deel van de projectadministrateurs en projectcontrollers heeft in 2013 een training gevolgd waarbij aandacht is besteed aan zowel de rolspecifieke financieel-inhoudelijke aspecten, als de vereiste persoonlijke vaardigheden. In 2014 zal deze cursus worden gecontinueerd.

Additioneel zijn in 2013 de volgende acties en maatregelen doorgevoerd:



- Onder de naam GO! (Géén Ongevallen!) is in de 2<sup>e</sup> helft van 2013 een nieuw veiligheidsprogramma van start gegaan. Heijmans vindt een veilige werkomgeving voor alle medewerkers, leveranciers, onderaannemers, partners en ingeleend personeel van essentieel belang om samen tot een goed eindproduct te komen. Eén van de doelstellingen van GO! is dat geen ongevallen met dodelijke afloop of blijvend letsel meer plaatsvinden.
  - In 2013 is wederom veel aandacht besteed aan een 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. Tevens is er, gelet op de veranderde markt, nog nadrukkelijker aandacht geweest voor 'go/no go' beslismomenten in de tenderfase van vastgoedprojecten. Zowel vanuit het management van financiële middelen als vanuit strategie blijft de raad van bestuur streven naar een verlaging van het geïnvesteerd vermogen in vastgoed. De omvang van dit beslag op middelen impliceert immers een beperking van de ontwikkeling van de rest van het concern. De afbouw van vastgoedposities is ook in 2013 een lastig proces gebleken mede gezien investeringsverplichtingen. Per saldo is het geïnvesteerd vermogen in Vastgoedposities vrijwel gelijk gebleven. De afbouw van de vastgoedpositie in België vordert gestaag.
  - In het verslagjaar zijn meerdere specifieke initiatieven ontplooid om de financiële positie van de onderneming te versterken:
    - Om de balans te versterken maar ook ten behoeve van de verdere ontwikkeling en positieverbetering en innovatie is het aandelenkapitaal met bijna 10% uitgebreid. Door deze emissie is het eigen vermogen met ruim € 13 miljoen toegenomen.
    - De gecommiteerde bankfaciliteit van € 250 miljoen met een looptijd tot 31 maart 2015 is in overleg met de bankgroep verlengd voor een bedrag van € 231 miljoen tot 31 maart 2016.
    - Met 3i Infrastructure Funds (voorheen: Barclays Infrastructure Funds Management) is Heijmans 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. Als eerste is het project Nationaal Militair Museum in Soesterberg ingebracht in de joint venture. 3i Infrastructure Funds participeert voor 80% en Heijmans voor 20% in Heijmans Capital B.V.
    - Enkele desinvesteringen hebben eveneens bijgedragen aan het verbeteren van het vermogensbeslag zoals het uitbesteden van alle projecthuisvesting bij Heijmans en de verkoop van een niet meer in gebruik zijnde locatie.
  - De aansturing van met de niet-Nederlandse bedrijfsonderdelen is verder geïntensiveerd en versterkt. Deze bedrijfsonderdelen zijn eveneens intensief betrokken geweest bij het "Fit for Cash" programma. Daarnaast wordt op steeds meer terreinen samengewerkt tussen enerzijds de Nederlandse en de buitenlandse bedrijfsonderdelen en anderzijds de buitenlandse onderdelen onderling. Dit komt onder meer tot uiting door:
    - De uitvoering door Franki van een aantal projecten in Nederland dankzij de samenwerking met Heijmans Civiel.
    - De voorziene integratie tussen de Belgische bouwbedrijven, Heijmans Bouw en De Coene Construct.
  - In 2013 is een start gemaakt met een centrale aanpak om de commercie binnen Heijmans verder te professionaliseren waardoor een duidelijke richting in markten, klanten en prospects ontstaat.
  - Het opzetten en implementeren van een tax control framework in het kader van het traject naar horizontaal toezicht is in 2013 krachtig voortgezet. De in 2013 bereikte resultaten zijn door de belastingdienst positief beoordeeld. Dit vormt een extra stimulans om het tax control framework in 2014 verder uit te bouwen.
- In het algemeen kan over 2013 worden geconcludeerd dat de voorgenomen maatregelen daadwerkelijk zijn doorgevoerd. Wij zijn ervan overtuigd dat deze in de tijd ook bijdragen aan de resultaten van de onderneming. Het accent van risicomanagement blijft daarbij liggen bij de beheersing van projecten. Enkele grotere projecten kenden in 2013 een moeizaam verloop. Alhoewel projecten met negatieve resultaten kunnen voorkomen in een projectenbedrijf als Heijmans, is het doel deze in aantal en impact te elimineren. Vanuit deze achtergrond zullen wij de inspanningen om het tender- en projectmanagement en het inkoopproces te verbeteren



Nationaal Militair Museum, Soesterberg

('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 2013 maar zullen met evenveel energie te worden voortgezet in 2014.

De inspanningen bij Utiliteit beginnen zijn vruchten af te werpen maar de echte effecten zullen pas over enige tijd zichtbaar worden. Afgelopen jaar zijn de buitenlandse bedrijfsonderdelen betrokken bij werkkapitaalbeheersing via het corporate programma 'Fit for Cash', waardoor de grip verder is verstevigd.

Mede gelet op de marktomstandigheden hebben de reorganisatie en verbeterlagen bij Woningbouw nog niet geleid tot herstel van winstgevendheid over geheel 2013. Het perspectief richting 2014 is inmiddels wel duidelijk beter.

Mede gegeven het bovenstaande kan de raad van bestuur verklaren dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het algemeen naar behoren hebben gewerkt. 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 2013 (bladzijde 91 tot en met 178) 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 issues terzake integriteit voorgedaan die van invloed zijn op het risicoprofiel.



### Focus Risicomanagement 2014

Veel van de aandachtspunten en acties uit 2013 zullen in 2014 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 voldoende aandacht vanuit de concern-directie en corporate control;
- Voorzetting van het "fit for cash" programma en de realisatie van het divestment programma bij vastgoed;
- Voortzetting van de implementatie van het "improve the core" programma ten aanzien van tendermanagement, projectmanagement, inkoop en commercie;
- Vervolg van het veiligheidsprogramma GO!;
- Het verbeteren van de rapportagestructuur ten aanzien van sector- of groepoverstijgende projecten;
- Het herijken van het risicoraamwerk met input vanuit het 'improve the Core'-programma.
- Het concretiseren van vervolgstappen met betrekking tot uitrol ERP systeem bij andere sectoren (na Wegen);
- Het verzwaren van de centrale risk functie;

- Enkele aanscherpingen in de preventie van eventuele fraude- en integriteitissues;
- 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 vastgoedactiviteiten. In mindere mate is dit het geval voor de infra-activiteiten, hoewel ook de bestedingen van de overheden door in

2013 aangekondigde bezuinigingen in Nederland onder druk staan. 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. 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. De woningmarkt is zich na een dramatisch eerste kwartaal 2013 langzaam aan het verbeteren. Hoewel de volumes in absolute zin nog steeds laag zijn, is een beperkt opgaande trend waarneembaar. Ook de prijzen lijken zich te stabiliseren. Dit wordt mede veroorzaakt door de afspraken uit het Woonakkoord en de zekerheid die is ontstaan ten aanzien van de financieringsmogelijkheden alsmede de fiscale behandeling van hypotheeklen. Desalniettemin blijft financiering nog problematisch, zeker voor starters. Belangrijk knelpunt is het consumentenvertrouwen, dat als gevolg van de economische crisis nog steeds laag is. Maar ook hier worden de vooruitzichten beter en is de algemene opinie dat vanaf 2014 er weer, weliswaar voorzichtige, economische groei zal zijn. Gezien de grote onderliggende behoefte aan woningen die er onverminderd is, bestaat op basis van het bovenstaande de verwachting dat de vraag naar nieuwbouwwoningen de komende jaren weer zal toenemen al zal deze vraagtoename pas na 2014 zich effectueren in hogere bouwvolumes en zullen er grote regionale verschillen ontstaan.

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 zal de prijsdruk aanhouden.

De afgelopen jaren zijn maatregelen genomen om in te spelen op de verslechterde marktomstandigheden. Waar nodig is de omvang van de organisatie daarop aangepast. Met name binnen Woningbouw heeft een aanzienlijke reorganisatie plaatsgevonden. Op beperktere schaal zijn ook aanpassingen bij een aantal andere bedrijfs-onderdelen en bij de stafafdelingen doorgevoerd. De inkoopmarkt was 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.

De keuze van onderaannemers eist specifieke aandacht. Ondanks het verwachte herstel zal op de korte termijn de bouwsector nog verder krimpen, met als gevolg daarvan een groot aantal faillissementen en een scherpe prijsstelling bij uitbesteding. Gedurende 2013 hebben meerdere situaties van deconfiture van partners, onderaannemers en leveranciers voorgedaan. De directe financiële schade daarvan is voor Heijmans zeer beperkt gebleven. Het blijft derhalve van belang om maximaal alert te zijn ten aanzien van de kwaliteit en continuïteit van onderaannemers.

Meer over de marktomstandigheden is te vinden op pagina 26 tot en met 32 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 kunnen derhalve een negatieve impact hebben op de uitvoeringskosten, en derhalve leiden tot projectverliezen en negatieve kasstromen. Ook kan dit leiden tot een aanzienlijke (financiële) aansprakelijkheid. De tendens dat opdrachtgevers steeds meer verantwoordelijkheid maar ook (ontwerp)aansprakelijkheid bij de aannemer leggen, is al enige jaren gaande en was in 2013 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;
- Waar dit zinvol is vanuit het mitigeren van risico's, het 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; en
- Periodieke projectreviews volgens een gelaagde structuur waarbij de grote(re) en/of complexe projecten door de raad van bestuur en concern-directeuren worden gereviewed.

### 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 2013 grotendeels zijn verlengd en lopen tot en met maart 2016. 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 2013 aan deze randvoorwaarden.

Hoewel vanuit een aantal risicofactoren waaronder markt-risico's (daadwerkelijk herstel van de woningmarkt wordt pas na 2014 voorzien), 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, ook in 2014 zal blijven voldoen aan de randvoorwaarden. Naast bankfaciliteiten waarmee kasmiddelen kunnen worden aangetrokken is er afdoende beschikbaarheid van garantielijnen.

Het bestuur verwacht dat banken voorsnog nog 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. Het gebruik van operationele kasmiddelen varieert sterk als gevolg van het projectmatige karakter van de bouw- en vastgoedactiviteiten. 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. Een stringent cashmanagement en werkkapitaalbeleid is van essentieel belang om het liquiditeitsrisico in belangrijke mate te mitigeren. In 2013 heeft Heijmans

met een specifiek programma gericht op het verbeteren van werkkapitaal de focus op werkkapitaal en cash opnieuw aangescherpt. In 2014 zal dit programma even krachtig worden voortgezet.

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 paragraaf 6.26 van de jaarrekening.

Naast risico's in de financieringssfeer kent Heijmans risico's op het gebied van financiële waarderingen. Het gaat dan onder meer over gewaardeerde belastingvorderingen 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. Met het verwacht herstel van de Nederlandse woningmarkt en een verder resultaat-herstel bij Utiliteit zullen deze risico's kleiner 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 de 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 integriteitsgevoelige functies én een klokkenluidersregeling.

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 nieuwe veiligheidsprogramma GO! (Géén ongevallen!) dat bedoeld is om het veiligheidsbewustzijn binnen Heijmans naar een hoger niveau te brengen zodat geen ongevallen met dodelijke afloop of met blijvend letsel meer voorkomen. 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 samen werken 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 is om beter te kunnen ingrijpen bij onveilig handelen van bouwplaatspersoneel een systeem van gele en rode kaarten ingevoerd. 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 verwachte groei voor de komende jaren zal betekenen dat de bouwsector zich weer moet richten op het tijdig organiseren van voldoende goed gekwalificeerd personeel. De instroom van jonge mensen is tijdens de crisis bijna gehalveerd. Daarnaast is de werkloosheid onder ouderen hoog en dreigt deze structureel te worden. 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. In 2013 zijn de premies significant gestegen als gevolg van de verhoging van de assurantiebelasting.

De voortdurende aandacht voor en de inspanningen in het kader van het "Fit for cash" programma hebben tot positieve resultaten geleid in 2013, maar zullen met evenveel energie worden voortgezet in 2014



## VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

# Toezicht op het beleid

Flugplatz Schwarze Heide, Dinslaken

De raad van commissarissen heeft kennis genomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2013. De jaarrekening is door KPMG Accountants N.V. gecontroleerd en op 26 februari 2014 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de overige gegevens bij de jaarrekening op pagina 180. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2013 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 over 2013 een dividend uit te keren van € 0,15 per gewoon aandeel in de vorm van een keuzedividend: dividend te ontvangen in contanten of in aandelen. Dit dividend past in het beleid van de onderneming om circa 40% van de netto winst die gerealiseerd is met de gewone bedrijfsvoering uit te keren. Bij het dividendvoorstel is de totale vermogenspositie nadrukkelijk meegewogen.

### 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 het functioneren van de raad van bestuur en op de 'tone at the top', 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 2013

### Performance

De raad van commissarissen heeft het afgelopen jaar de performance nauwgezet gevolgd en zich laten bijpraten over de stappen die met name binnen Utiliteit zijn gezet. Het betreft hier het management en aansturing van de werkmaatschappij, de organisatie en het risicomanagement. In het verlengde hiervan is de crisis in de sector ook aan de orde geweest. De raad van commissarissen heeft met de raad van bestuur besproken op welke wijze Heijmans deze marktomstandigheden het hoofd kan bieden. Dit betreft enerzijds het pakket aan operational excellence en verbetermaatregelen en anderzijds de balansversterking door verbetering van de netto schuld positie en de arrangementen met de banken. Logischerwijs is daardoor ook de 'sub 10' emissie besproken.

### Verbetering en bijbehoren de processen

Zoals bovenstaand al aangegeven is dit nadrukkelijk besproken het afgelopen jaar en is aandacht besteed aan de verbeterprogramma's (commercie, tendermanagement, inkoop en projectmanagement). De raad van commissarissen heeft zich, door de portefeuillehouder en programmamanager, laten informeren over de status van deze programma's en de doelstellingen. Het belang van efficiënter en met minder faalkosten opereren wordt als een zeer belangrijk thema beschouwd. Eenduidige processen, werkprocessen en kwaliteitsstandaarden zijn cruciaal om de kosten te verlagen en de efficiency te verhogen. Daarbij kan veel meer gebruik worden gemaakt van opgedane kennis en ervaring, zodat 'routine' ontstaat en projecten een generieke aanpak krijgen. Dit thema vormt een vast agendapunt voor de vergadering.

### PPP

De in 2013 gesloten overeenkomst met 3i Infrastructure Funds voor PPP (publiek private samenwerkingen) is aan de orde geweest. Accent hierbinnen vormde de financiële implicaties van deze overeenkomst. De RvC onderschrijft het belang van samenwerken met een sterke financiële partij die risicodragend investeren in PPP-projecten als

kernactiviteit heeft, en daarmee zowel ten aanzien van beschikbaar kapitaal als kennis en ervaring, complementair aan Heijmans is.

### Positieversterking en innovatie

De overname van de Brinck Groep is uitgebreid met de raad van commissarissen besproken. Hierbij zijn de groeikansen op het gebied van slimme bemetering en duurzame energie, en de condities van de overeenkomst met elkaar gedeeld. Ook heeft de raad van commissarissen de ontwikkelingen rondom de Smart Highway in 2013, kritisch en met veel belangstelling gevolgd. De raad van commissarissen is van mening dat vernieuwing herkenbaar in budgetten moet gaan terugkeren, zodat geprioriteerd kan worden en de investeringen helder zijn. Uiteindelijk kan Heijmans met vernieuwing ook meer signatuur krijgen en de markt veel actiever bedienen.

### Activiteiten

De raad van commissarissen heeft in juni samen met de raad van bestuur en concerndirecteuren het in aanbouw zijnde Nationaal Militair Museum te Soesterberg bezocht. Tijdens de rondleiding heeft de projectleider de raad van commissarissen op de hoogte gebracht van de voortgang en van de bijzondere aspecten van dit PPP project. De raad van commissarissen heeft uitgesproken in 2014 tenminste twee vergaderingen met een project- en/of bedrijfsbezoek te willen combineren.

### Vergaderfrequentie en aanwezigheid

In 2013 hebben zes reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen met de raad van bestuur (en concerndirecteuren) plaatsgevonden. Voor drie van deze reguliere vergaderingen gold dat steeds één commissaris verhinderd was deel te nemen. Daarnaast is er een vijftal ingelaste vergaderingen geweest en heeft er aanvullend overleg plaatsgevonden in de vorm van conference calls. Omdat de ingelaste vergaderingen steeds op korte termijn plaatsvonden, was niet bij elke vergadering de voltallige raad van commissarissen in staat deel te nemen. 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.

De externe accountant van de Vennootschap is aanwezig geweest tijdens de vergadering waarin de jaarrekening 2012 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 2013 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 2013 Heijmans N.V. waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid zijn verwoord;
- Goedkeuring van de jaarrekening 2012 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 2012;
- Goedkeuring van de uitwerking van de criteria voor de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur;
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot uitbreiding van het aandelenkapitaal van bijna 10% middels een emissie.

## Bestuur en concerndirectie

Heijmans heeft een raad van bestuur van drie leden. Vanuit de wet Bestuur en Toezicht, is er een inspanningsverplichting om bij grotere ondernemingen een streefpercentage van tenminste 30% vrouwen en tenminste 30% mannen voor de raad van bestuur te hanteren, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen. Binnen de raad van bestuur is thans géén van de 3 leden vrouw. De streefmarge van 30% wordt daarmee niet behaald. De raad van bestuur is voornemens bij vacatures - niet zijnde herbenoemingen - te streven naar voldoende diversiteit in ervaring en competenties van bestuursleden.

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 2013 geen wijziging voorgedaan in de samenstelling van het bestuur en/of de concerndirectie.

Per 1 september 2013 is de heer mr. M.C. van den Biggelaar herbenoemd tot bestuurder voor een periode van vier jaar. Deze herbenoeming is door de raad van commissarissen toegelicht tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 17 april 2013.

De raad van commissarissen is van mening dat de leiding van de onderneming door de huidige samenstelling van raad van bestuur en concerndirectie goed toegerust is om de uitdagingen waarvoor Heijmans zich gesteld ziet, het hoofd te kunnen bieden.

## Portefeuilleverdeling concerndirectie

De portefeuilleverdeling binnen de concerndirectie is als volgt:

- Bert van der Els: Algemene zaken, Management Development, HR, Commercie, Communicatie en Innovatie en Utiliteit
- Mark van den Biggelaar: Finance, Investor Relations, ICT, Juridische Zaken, Inkoop, Facilitair Bedrijf, Oevermann en Pensioenen
- Ton Hillen: Vastgoed, Woningbouw, PPP, Bouw en Vastgoed België, Materieelbeheer
- Roland de Waal: Wegen inclusief Wegen België, Advies- en ingenieursdiensten en Duurzaamheid
- Gert-Jan Vermeulen: Civiel inclusief civiele activiteiten in België en Duitsland, Lean6Sigma en Kwaliteit/ Veiligheid

## 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 zowel het functioneren van de individuele commissarissen, van de raad van commissarissen en van de commissies besproken. De voorzitter van de raad van commissarissen heeft ook individuele gesprekken met de afzonderlijke leden van de raad van commissarissen gevoerd. Daarnaast heeft de raad van commissarissen, buiten hun afwezigheid, het functioneren van de (leden van de) raad van bestuur besproken.

In het kader van de zelfevaluatie 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.

Uit de zelfevaluatie komt naar voren dat er binnen de raad van commissarissen sprake is van een open sfeer met gelegenheid voor intensieve discussie waarbij ook ruimte is voor afwijkende meningen. De opstelling van de raad van commissarissen naar de raad van bestuur laat zich kenmerken door een kritische en scherpe houding, maar altijd met respect en ruimte voor elkaars standpunten, hetgeen de kwaliteit van besluitvorming ten goede komt.



Waterwolftunnel, Noord-Holland

Nog meer specialistische kennis van de verschillende bedrijfsprocessen en – onderdelen opdoen wordt als verbeterpunt genoemd. In het kader hiervan zal de raad van commissarissen zich niet alleen laten informeren over genoemde punten, maar ook meer bedrijfs- en projectbezoeken gaan afleggen.

### **Diversiteit**

De samenstelling van Heijmans' raad van commissarissen wordt gekenmerkt door diversiteit naar geslacht, nationaliteit, achtergrond en ervaring. De inspanningsverplichting vanuit de wet Bestuur en Toezicht, is erop gericht om bij grotere ondernemingen een streefpercentage van tenminste 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 1 van de 5 leden een vrouw en daarmee dus 20%. De raad van commissarissen is voornemens bij vacatures – niet zijnde herbenoemingen – te streven naar verdere diversiteit in ervaring en competenties van commissarissen. Voor verdere achtergrondinformatie over alle leden van de raad van commissarissen, wordt verwezen naar pagina 11 van dit jaarverslag. Op de website wordt, onder het onderdeel corporate governance, het streefprofiel van de raad van commissarissen vermeld.

### **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. Hetgeen in de auditcommissie wordt besproken, geldt als voorbereiding voor de bespreking van die onderwerpen in de voltallige raad van commissarissen. Deze onderwerpen zijn ondermeer het halfjaarverslag, de jaarrekening, het budget, de rapportages van de externe accountant, overige financiële rapportages, de werking van interne risico- en beheersingssystemen, de relatie met en de evaluatie van de externe accountant, de pensioenregelingen en de ontwikkeling van de financieringsbehoefte en van de schuldpositie.

Daarnaast heeft de auditcommissie aandacht gegeven aan onder meer de waardering van grond- en vastgoedposities, de aandelenemissie, de stand van zaken binnen het excedent bedrijfspensioenfonds en IT binnen Heijmans, in het bijzonder de implementatie van het ERP-systeem SAP bij Heijmans Wegen. Verder is gesproken over de gevolgen van IFRS 11, het auditplan 2013 en de nieuwe wetgeving op het gebied van verplichte wisseling van accountant, in het bijzonder hoe en wanneer dat voor Heijmans aan de orde is.

De auditcommissie bestaat uit de heren R. Icke RA (voorzitter), ing. R. van Gelder BA en drs. S. van Keulen. In 2013 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 is de selectie- en benoemingscommissie twee keer bijeen geweest en heeft zich onder meer bezig gehouden met de herbenoeming per 1 september 2013 van de heer mr. M.C. van den Biggelaar tot lid van de raad van bestuur (toegelicht in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 17 april 2013) en de gevolgen van de per 1 januari 2013 ingevoerde wet 'Bestuur en Toezicht' voor de leden van de raad van commissarissen en van de raad van bestuur van Heijmans.

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 2013 is in lijn met het hiervoor genoemde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het remuneratierapport op pagina 86 van dit jaarverslag.

In 2013 heeft de remuneratiecommissie de invulling en uitwerking van de financiële en kwalitatieve doelstellingen voor de korte termijn (2012) en lange termijn (2010-2012) variabele beloning besproken. Ook heeft deze commissie gesproken over de financiële en kwalitatieve targets 2013 en 2013-2015 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 2014 besproken. Op voordracht van de remuneratiecommissie zijn vervolgens door de raad van commissarissen begin 2014 de korte (over 2013) en lange termijn (over de periode 2011-2013) variabele beloningen van de leden van de raad van bestuur vastgesteld. De remuneratiecommissie heeft ook aandacht besteed aan het remuneratierapport over 2012, de honorering van commissarissen en de pensioenregeling van de leden van de raad van bestuur. Deze commissie heeft in 2013 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 was er in het jaar 2013 geen commissaris aftredend. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2014 zijn, overeenkomstig het rooster van aftreden, drie commissarissen aftredend, te weten mevrouw P.G. Boumeester en de heren R. van Gelder en A.A. Olijslager.

De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen op pagina 11 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

Ook het jaar 2013 laat zich kenmerken door moeilijke economische en marktomstandigheden. De woningmarkt heeft zich niet hersteld en ook overheidsbezuinigingen op het gebied van infrastructuur zetten door. Er blijft sprake van een hoge druk op marge. Er is flinke vooruitgang geboekt in proces- en risicoverbetering, het eigen vermogen is via een emissie versterkt en bovendien is een bescheiden overname gedaan in het afgelopen jaar. Wij danken het management en de medewerkers voor hun inspanningen in het afgelopen jaar.

*'s-Hertogenbosch, 26 februari 2014*

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

# Uitgangspunten en inhoud van de remuneratie

Heineken Experience, Amsterdam

## Uitgangspunten van het remuneratiebeleid

De raad van commissarissen van Heijmans N.V. voert een remuneratiebeleid voor het bestuur van de onderneming c.q. de concurndirecteuren, 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 driejaarsbasis). 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 driejaarsbasis. 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 driejaarsbasis 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 2013 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, en de Wet Bestuur en Toezicht.

### Toekenning variabele beloning

De raad van commissarissen is van oordeel dat Heijmans in het afgelopen jaar strategisch sterker is geworden. De doelstellingen die zijn geformuleerd hebben daar aan bijgedragen. Elk lid van de raad van bestuur heeft daarbij zijn eigen aandachtspunten maar de behaalde resultaten zijn het gevolg van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de raad van bestuur.

Besloten is om over het jaar 2013 aan de leden van de raad van bestuur een korte termijn variabele beloning toe te kennen van 15% van het basissalaris. Aan de kwalitatieve doelstellingen, waaronder het onderzoeken en formuleren van strategische doelen, de 'improve the core' programma's verder implementeren, duurzaamheid verder vorm geven en synergie met de buitenlandse dochters optimaliseren, is in ruime mate voldaan. Aan de financiële doelstellingen is in meer en mindere mate voldaan. Omdat het operationeel resultaat lager uit is gekomen dan verwacht, is per saldo niet in voldoende mate aan de financiële criteria voldaan hetgeen in overwegende mate aan de overall beoordeling ten grondslag ligt.

Ten aanzien van de lange termijn variabele beloning is besloten over de periode 2011-2013 een variabele beloning toe te kennen van 10% van het basissalaris. De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat aan de financiële doelstellingen ten aanzien van ebitmarge en optimalisatie van geïnvesteerd vermogen niet is voldaan. Echter, met betrekking tot de kwalitatieve en strategische doelstellingen, waaronder het positioneren van de onderneming als infraprovider en als kwaliteitsspeler, is sprake van een duidelijke vooruitgang.

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

## Remuneratie leden raad van bestuur

Voor een uitgebreide weergave en toelichting wordt verwezen naar paragraaf 6.30 van de jaarrekening.

In €	Bruto vaste beloning		Lange termijn variabele beloning		Korte termijn variabele beloning		Pensioenlast	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
L.J.T. van der Els *	493.764	463.607	43.460	83.286	74.065	-	102.160	96.755
M.C. van den Biggelaar **	395.661	389.814	38.788	77.093	59.349	-	80.940	83.133
A.G.J. Hillen ***	395.661	273.798	35.986	70.522	59.349	-	128.212	80.416
G.A. Witzel ****	-	364.850	-	-	-	-	-	138.800
<b>Totaal</b>	<b>1.285.086</b>	<b>1.492.069</b>	<b>118.234</b>	<b>230.901</b>	<b>192.763</b>	<b>-</b>	<b>311.312</b>	<b>399.104</b>

\* 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

\*\*\*\* voorzitter van de raad van bestuur met ingang van 28 april 2010 tot 18 april 2012 en lid met ingang van 1 oktober 2008 tot 1 oktober 2012

### Pensioen

De pensioenregeling is een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling waarbij pensioen wordt opgebouwd over de bruto vaste beloning ingaand op 65-jarige leeftijd. Het betreft de opbouw van ouderdomspensioen, nabestaandenpensioen en wezenpensioen. Met ingang van 1 januari 2014 wordt de hiervoor genoemde pensioenregeling, als gevolg van gewijzigde wetgeving, aangepast in die zin dat het ouderdomspensioen dat wordt opgebouwd vanaf 1 januari 2014, tot uitkering komt op 67-jarige leeftijd. 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 conerndirecteuren 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, 27 februari 2013

A.A. Olijslager, voorzitter

Drs. S. van Keulen, vice-voorzitter

Mevrouw Drs. P.G. Boumeester

Ing. R. van Gelder

R. Icke RA



# 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 de 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 2013 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2013 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, 26 februari 2014

*Ir. L.J.T. van der Els*

*Mr. M.C. van den Biggelaar MiF*

*Ing. A.G.J. Hillen*



# Jaarrekening 2013

## INHOUD

1.	Geconsolideerde winst-en verliesrekening	92	6.10	Immateriële activa	125
2a.	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	93	6.11	PPS-vorderingen	127
2b.	Geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen	94	6.12	Vastgoedbeleggingen	129
3.	Geconsolideerde balans	96	6.13	Investerings in geassocieerde deelnemingen	130
4.	Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode	98	6.14	Overige beleggingen	130
5.	Grondslagen voor de financiële verslaggeving	99	6.15	Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	131
6.	Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening	113	6.16	Voorraden	134
6.1	Gesegmenteerde informatie	113	6.17	Onderhanden werken	135
6.2	Verworven deelneming en ingebrachte deelneming in joint venture	116	6.18	Handels- en overige vorderingen	136
6.3	Overige bedrijfsopbrengsten	117	6.19	Liquide middelen	136
6.4	Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling	117	6.20	Eigen vermogen	137
6.5	Overige bedrijfskosten	118	6.21	Resultaat per aandeel	138
6.6	Financiële baten en lasten	119	6.22	Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen	139
6.7	Winstbelastingen	120	6.23	Personeelsgerelateerde verplichtingen	142
6.8	Winstbelastingvorderingen en -schulden	122	6.24	Voorzieningen en niet-rentedragende schulden	148
6.9	Materiële vaste activa	123	6.25	Handels- en overige schulden	150
			6.26	Financiële risico's en beheer	150
			6.27	Huur- en operationele leaseovereenkomsten	159
			6.28	Investeringsverplichtingen	160
			6.29	Voorwaardelijke verplichtingen	160
			6.30	Verbonden partijen	161
			6.31	Schattingen en oordeelsvorming door het management	167
			7.	Dochterondernemingen en joint ventures	169
			8.	Vennootschappelijke jaarrekening	171

# 1. Geconsolideerde winst-en verliesrekening

x € 1.000

		2013	2012*
6.1	Opbrengsten	2.054.093	2.317.659
	Kostprijs verkopen	-1.846.886	-2.093.109
<b>Bruto-omzetresultaat</b>		<b>207.207</b>	<b>224.550</b>
6.3	Overige bedrijfsopbrengsten	3.282	4.148
	Verkoopkosten	-31.572	-37.190
	Beheerkosten	-165.023	-216.785
6.5	Overige bedrijfskosten	-1.206	-61.874
<b>Operationeel resultaat</b>		<b>12.688</b>	<b>-87.151</b>
6.6	Financiële baten	3.894	4.540
6.6	Financiële lasten	-9.496	-11.434
	Resultaat geassocieerde deelnemingen	863	819
<b>Resultaat vóór belastingen</b>		<b>7.949</b>	<b>-93.226</b>
6.7	Winstbelastingen	-6.092	5.484
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>1.857</b>	<b>-87.742</b>
Het resultaat na belastingen is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders			
<b>Resultaat per aandeel (in €)</b>			
6.21	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel	0,10	-5,10
6.21	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten	0,10	-5,10
	Uitgekeerd dividend per aandeel in het boekjaar	0,25	0,35

\* Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (zie 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving)

# 2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1.000

	2013	2012*
<b>1. Resultaat na belastingen</b>	<b>1.857</b>	<b>-87.742</b>
Niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen exclusief geassocieerde deelnemingen	4.670	-
Veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening exclusief geassocieerde deelnemingen	-3.685	187
Belastingeffect ten aanzien van niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening	-28	-40
Niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Bonus Investment Share Matching Plan	70	70
Veranderingen in actuële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	-17.424	-8.705
Belastingeffect ten aanzien van niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening	4.492	2.140
<b>Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)</b>	<b>-11.905</b>	<b>-6.348</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>-10.048</b>	<b>-94.090</b>

\* Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (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

2013	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio-reserve	Reserve actuariële resultaten	Afdekkings-reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Ingehouden winsten	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
<b>Stand per 31 december 2012</b>	5.199	209.562	-10.308	-207	122	197.968	-87.742	314.594
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode:</b>								
<b>Resultaat na belasting</b>	-	-	-	-	-	-	1.857	1.857
<b>Niet-gerealiseerde resultaten</b>								
Bonus Investment Share Matching Plan	-	-	-	-	70	-	-	70
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	-	-	-17.424	-	-	-	-	-17.424
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen exclusief geassocieerde deelnemingen	-	-	-	4.670	-	-	-	4.670
Veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening exclusief geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-3.685	-	-	-	-3.685
Belastingeffect ten aanzien van niet-gerealiseerde resultaten verwerkt in het eigen vermogen	-	-	4.492	-28	-	-	-	4.464
<b>Totaal niet-gerealiseerde resultaten</b>	-	-	-12.932	957	70	-	-	-11.905
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode</b>	-	-	-12.932	957	70	-	1.857	-10.048
<b>Transacties met eigenaars van de groep:</b>								
<b>Emissie</b>	528	12.699	-	-	-	-	-	13.227
<b>Resultaatbestemming 2012</b>								
Dividend in aandelen	78	-78	-	-	-	-	-	0
Dividend in contanten	-	-	-	-	-	-2.501	-	-2.501
Onttrekking aan ingehouden winst	-	-	-	-	-	-87.742	87.742	0
<b>Totaal transacties met eigenaars</b>	606	12.621	-	-	-	-90.243	87.742	10.726
<b>Stand per 31 december 2013</b>	5.805	222.183	-23.240	750	192	107.725	1.857	315.272

x € 1.000

2012*	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
Vóór herziening	5.087	209.674	-	-354	52	239.178	-37.620	416.017
Effect stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen	-	-	-3.743	-	-	-	-	-3.743
<b>Stand per 1 januari 2012</b>	<b>5.087</b>	<b>209.674</b>	<b>-3.743</b>	<b>-354</b>	<b>52</b>	<b>239.178</b>	<b>-37.620</b>	<b>412.274</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode:</b>								
<b>Resultaat na belasting</b>	-	-	-	-	-	-	<b>-87.742</b>	<b>-87.742</b>
<b>Niet-gerealiseerde resultaten</b>								
Bonus Investment Share Matching Plan	-	-	-	-	70	-	-	70
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	-	-	-8.705	-	-	-	-	-8.705
Veranderingen in de reële waarde van kasstroom-afdekkingen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening exclusief geassocieerde deelnemingen	-	-	-	187	-	-	-	187
Belastingeffect ten aanzien van niet-gerealiseerde resultaten verwerkt in het eigen vermogen	-	-	2.140	-40	-	-	-	2.100
<b>Totaal niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-6.565</b>	<b>147</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-6.348</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-6.565</b>	<b>147</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>-87.742</b>	<b>-94.090</b>
<b>Transacties met eigenaars van de groep:</b>								
<b>Resultaatbestemming 2011</b>								
Dividend in aandelen	112	-112	-	-	-	-	-	0
Dividend in contanten	-	-	-	-	-	-3.590	-	-3.590
Onttrekking aan ingehouden winst	-	-	-	-	-	-37.620	37.620	0
<b>Totaal transacties met eigenaars</b>	<b>112</b>	<b>-112</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-41.210</b>	<b>37.620</b>	<b>-3.590</b>
<b>Stand per 31 december 2012</b>	<b>5.199</b>	<b>209.562</b>	<b>-10.308</b>	<b>-207</b>	<b>122</b>	<b>197.968</b>	<b>-87.742</b>	<b>314.594</b>

\* Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (zie 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving)

# 3. Geconsolideerde balans

x € 1.000

Activa		31 december 2013	31 december 2012*
<b>Vaste activa</b>			
6.9	Materiële vaste activa	110.377	124.445
6.10	Immateriële activa	115.421	113.877
6.11	PPS-vorderingen	10.805	14.434
6.12	Vastgoedbeleggingen	11.985	10.759
6.13	Geassocieerde deelnemingen	3.624	3.569
6.14	Overige beleggingen	42.131	46.682
6.23	Personeelsgerelateerde vordering	25.494	29.459
6.15	Uitgestelde belastingvorderingen	8.777	5.824
		<b>328.614</b>	<b>349.049</b>
<b>Vlottende activa</b>			
6.16	Strategische grondposities	312.883	304.566
6.16	Woningen in voorbereiding en in aanbouw	86.670	99.006
6.16	Overige voorraden	30.139	37.439
6.17	Onderhanden werken	119.578	120.306
6.8	Winstbelastingvorderingen	1.145	1.580
6.18	Handels- en overige vorderingen	371.230	376.482
6.19	Liquide middelen	73.360	77.708
		<b>995.005</b>	<b>1.017.087</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>1.323.619</b>	<b>1.366.136</b>

\* Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (zie 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving)



x € 1.000

Passiva		31 december 2013	31 december 2012*
<b>Eigen vermogen</b>			
2b	Geplaatst kapitaal	5.805	5.199
2b	Agio	222.183	209.562
2b	Reserves	-22.298	-10.393
2b	Ingehouden winst voorgaande boekjaren	107.725	197.968
1	Resultaat na belastingen boekjaar	1.857	-87.742
		<b>315.272</b>	<b>314.594</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
6.22	Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	155.457	146.306
6.23	Personeelsgerelateerde verplichtingen	23.554	19.040
6.24	Voorzieningen en niet-rentedragende schulden	9.066	16.073
6.15	Uitgestelde belastingverplichtingen	7.398	8.445
		<b>195.475</b>	<b>189.864</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
6.22	Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	59.351	80.243
6.25	Handels- en overige schulden	571.042	530.028
6.17	Onderhanden werken	152.772	201.087
6.8	Winstbelastingsschulden	2.213	2.000
6.23	Personeelsgerelateerde verplichtingen	4.320	6.819
6.24	Voorzieningen en niet-rentedragende schulden	23.174	41.501
		<b>812.872</b>	<b>861.678</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>1.323.619</b>	<b>1.366.136</b>

\* Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (zie 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving)

# 4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode

x € 1.000

	2013	2012*
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>12.688</b>	<b>-87.151</b>
<b>Aanpassingen voor:</b>		
1./ 6.13 Resultaat geassocieerde deelnemingen	863	819
6.3 Boekverlies/-winst op verkoop deelnemingen	-	197
6.3 Boekwinst op verkoop vaste activa en vastgoedbeleggingen	-2.008	-2.538
6.4/ 6.9 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	23.163	26.686
6.4/ 6.12 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vastgoedbeleggingen	338	725
6.4/ 6.10 Amortisatie immateriële activa	1.206	1.844
6.4/ 6.10 Bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	-	60.030
6.26 Bijzondere waardeverminderingen debiteuren	930	676
6.1/ 6.16 Aanpassing waardering vastgoed- en grondposities	7.000	35.142
6.17 Mutatie saldo onderhanden werken	-47.587	-48.675
6.11 Mutatie PPS-vordering	-24.622	-14.676
Mutatie overig werkkapitaal	29.420	-7.439
6.23 en 6.24 Mutatie langlopende, niet-rentedragende verplichtingen en voorzieningen	-2.494	3.278
Veranderingen in de reële waarde van de kasstroomafdekkingen die zijn overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening	3.685	-187
Betaalde rente	-12.537	-12.728
Ontvangen rente	2.660	3.293
Betaalde winstbelastingen	-4.456	-4.063
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>-11.751</b>	<b>-44.767</b>
6.2 Aankoop van dochteronderneming	-5.138	-
6.2 Liquide middelen verworven dochteronderneming	2.211	-
6.2 Inbreng deelneming in joint venture	3.058	-
6.2 Liquide middelen ingebrachte deelneming in joint venture	-768	-
6.9 en 6.12 Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	-16.332	-27.270
Verkoop van materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	8.445	5.157
Leningen verstrekt aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-1.706	-5.692
Leningen afgelost door joint ventures	6.257	2.361
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-3.973</b>	<b>-25.444</b>
Emissie	13.456	-
Transactiekosten emissie	-229	-
Opgenomen rentedragende leningen	26.945	34.453
Afgeloste rentedragende leningen	-24.968	-23.352
Uitgaven verlenging financiering	-1.327	-
Dividend in contanten	-2.501	-3.590
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>11.376</b>	<b>7.511</b>
<b>Kasstroom per saldo in de periode</b>	<b>-4.348</b>	<b>-62.700</b>
6.19 Liquide middelen per 1 januari	77.708	140.408
<b>6.19 Liquide middelen per 31 december</b>	<b>73.360</b>	<b>77.708</b>

\* Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (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 2013 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 26 februari 2014 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 16 april 2014.

## (1) Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening 2013 is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS).

## (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. Voor verkoop aangehouden vaste activa zijn gewaardeerd op de laagste waarde van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. 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.

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 onderzoekt de effecten van de nieuwe standaarden IFRS 10, 11 en 12 en aanpassingen op IFRS 7 en IAS 27, 36 en 39. Indien deze voor 2013 niet-verplichte nieuwe standaarden zouden zijn toegepast, zou naar huidige inzichten het effect op de financiële resultaten als volgt zijn geweest:

- IFRS 11: de toepassing van deze nieuwe standaard heeft tot gevolg dat een aantal entiteiten -samenwerkingsverbanden waarin Heijmans met derden gezamenlijke zeggenschap heeft- die op basis van de huidige grondslag nu nog proportioneel worden geconsolideerd, op basis van de equity methode worden opgenomen. Eind 2013 is duidelijk geworden dat bij het interpreteren van deze regels de juridische vorm van de betreffende samenwerkingsverbanden van groot belang is. Eerder was de verwachting dat andere feiten en omstandigheden minstens even zwaar mee zouden moeten wegen. Naar de huidige inzichten zou het effect op de financiële resultaten als volgt zijn geweest:
  - Het effect op het resultaat na belastingen zou nihil zijn geweest.
  - De omzet 2013 zou naar verwachting enkele procentpunten lager zijn geweest.

- Het balans totaal per 31 december 2013 zou naar schatting enkele procentpunten lager zijn geweest. De solvabiliteit zou hierdoor met een enkel procentpunt stijgen.

- Overige nieuwe en aangepaste standaarden: geen effect op financiële resultaten.

De Groep heeft de volgende nieuwe richtlijnen en wijzigingen van richtlijnen, inclusief mogelijk hieruit resulterende wijzigingen van andere richtlijnen, met als datum van eerste toepassing 1 januari 2013 toegepast:

- IAS 19R Personeelsbeloningen (zie 3a Stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen)
- Presentatie van posten van niet-gerealiseerde resultaten (Wijzigingen in IAS 1) (zie 3b Presentatie van posten van niet-gerealiseerde resultaten)
- IFRS 13 Waardering tegen reële waarde (zie 3c Waardering tegen reële waarde)
- Wijziging in IFRS 7 Informatieverschaffing – Saldering van financiële activa en financiële verplichtingen (zie 3d)

De aard en omvang van de effecten van deze wijzigingen worden hieronder uiteengezet.

### (3a) Stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen

Naar aanleiding IAS 19R heeft de Groep haar grondslag gewijzigd voor de bepaling van de baten en lasten uit hoofde van de toegezegd-pensioenregelingen. De voor de Groep belangrijkste wijzigingen in deze grondslag zijn:

- De actuariële resultaten worden nu ten laste of ten bate gebracht van het eigen vermogen. Voorheen werd de zogenaamde "corridor"-methode toegepast, die onder meer inhield dat actuariële resultaten niet werden opgenomen in de winst-en-verliesrekening voor zover deze binnen een bepaalde bandbreedte vielen.
- Ter bepaling van de nettorentebate (-last) inzake de nettoverplichting (het nettoactief) uit hoofde van de toegezegd-pensioenregelingen gebruikt de Groep nu conform IAS 19R de disconteringsvoet die is gebruikt voor de waardering van deze nettoverplichting (dit nettoactief) aan het begin van de verslagperiode. Voorheen stelde de Groep de rentebaten uit de fondsbeleggingen vast op basis van hun verwachte rendementspercentage op de lange termijn en de rentelasten van de toegezegd-pensioenverplichtingen op basis van de disconteringsvoet.

De wijzigingen zijn retrospectief toegepast. Onderstaande tabellen geven een samenvatting van de belangrijkste effecten van de stelselwijziging op de vergelijkende cijfers in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd totaalresultaat, de geconsolideerde balans en het geconsolideerde kasstroomoverzicht.

### Effecten stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2012

x € 1 miljoen	2012		
	Vóór herziening	Toegezegd-pensioenregelingen	Na herziening
Omzet	2.318	-	2.318
Bruto omzet resultaat	225	-	225
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>-89</b>	<b>2</b>	<b>-87</b>
Financiële baten en lasten	-7	-	-7
Resultaat geassocieerde deelnemingen	1	-	1
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>-95</b>	<b>2</b>	<b>-93</b>
Winstbelastingen	6	-1	5
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-89</b>	<b>1</b>	<b>-88</b>
Resultaat per aandeel (in €):			
Resultaat na belastingen per gewoon aandeel	-5,19	0,09	-5,10
Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten	-5,19	0,09	-5,10

Het effect op het operationele resultaat heeft betrekking op de post 'Beheerkosten' in de winst-en-verliesrekening. In het operationele resultaat 2012 was een bate in verband met de inperking van de excedent pensioenregeling opgenomen van circa € 10 miljoen die als gevolg van de stelselwijziging circa € 2 miljoen hoger is geworden.

### Effecten stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen op het geconsolideerd totaalresultaat 2012

x € 1 miljoen			
2012			
	Vóór herziening	Toegezegd-pensioen-regelingen	Na herziening
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-89</b>	<b>1</b>	<b>-88</b>
<b>Niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:</b>			
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	0	-8	-8
Belastingeffect ten aanzien van niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:	0	2	2
<b>Niet-gerealiseerde resultaten na belasting</b>	<b>0</b>	<b>-6</b>	<b>-6</b>
<b>Totaal resultaat gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>-89</b>	<b>-5</b>	<b>-94</b>

### Effecten stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen op de balans per 31 december 2012 en 1 januari 2012

x € 1 miljoen			
31 december 2012			
Activa	Vóór herziening	Toegezegd-pensioen-regelingen	Na herziening
Vaste activa	369	-15	354
Vlottende activa	1.017	-	1.017
<b>Totaal activa</b>	<b>1.386</b>	<b>-15</b>	<b>1.371</b>
x € 1 miljoen			
31 december 2012			
Passiva	Vóór herziening	Toegezegd-pensioen-regelingen	Na herziening
Eigen vermogen	323	-8	315
Langlopende verplichtingen	201	-6	195
Kortlopende verplichtingen	862	-1	861
<b>Totaal passiva</b>	<b>1.386</b>	<b>-15</b>	<b>1.371</b>

x € 1 miljoen			
1 januari 2012			
Activa	Vóór herziening	Toegezegd-pensioen-regelingen	Na herziening
Vaste activa	409	-10	399
Vlottende activa	1.144	-	1.144
<b>Totaal activa</b>	<b>1.553</b>	<b>-10</b>	<b>1.543</b>

x € 1 miljoen			
1 januari 2012			
Passiva	Vóór herziening	Toegezegd-pensioen-regelingen	Na herziening
Eigen vermogen	416	-4	412
Langlopende verplichtingen	259	-6	253
Kortlopende verplichtingen	878	-	878
<b>Totaal passiva</b>	<b>1.553</b>	<b>-10</b>	<b>1.543</b>

De effecten op de vaste activa en langlopende verplichtingen hebben betrekking op personeelsgerelateerde vorderingen en schulden.

Naast de aanpassingen vanwege de stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen heeft tevens een aanpassing plaatsgevonden op de Overige beleggingen (onderdeel Vaste activa) en Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen (onderdeel Langlopende verplichtingen); beide zijn met circa € 5 miljoen verlaagd (niet in bovenstaand overzicht opgenomen). Zie voor een nadere toelichting hierop 6.22.

### Effecten stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen op het geconsolideerde kasstroomoverzicht 2012

De (sub)totalen van het kasstroomoverzicht 2012 zijn niet gewijzigd als gevolg van de stelselwijziging. Binnen de "Kasstroom uit operationele resultaten" heeft een beperkte verschuiving plaatsgevonden tussen het "Operationele resultaat", "Mutatie overig werkkapitaal" en "Mutatie langlopende, niet-rentedragende verplichtingen en voorzieningen".

### (3b) Presentatie van posten van niet-gerealiseerde resultaten

Naar aanleiding van de wijzigingen in IAS 1 heeft de Groep de presentatie gewijzigd van posten met betrekking tot niet-gerealiseerde resultaten in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat. Posten die mogelijk naar de winst- en verliesrekening zullen worden gereclassificeerd, worden nu afzonderlijk gepresenteerd van posten die nooit zullen worden gereclassificeerd. De vergelijkende cijfers zijn dienovereenkomstig opgenomen.

### (3c) Waardering tegen reële waarde

IFRS 13 voorziet in een enkel kader voor het bepalen van de reële waarde en voor de informatieverzorging over de waarderingen tegen reële waarde indien dergelijke waarderingen vereist of toegestaan zijn op grond van overige IFRS. Het kader voorziet in een enkele definitie van de reële waarde als de prijs die zou worden ontvangen om een actief te verkopen of die zou worden betaald om een verplichting over te dragen in een regelmatige transactie tussen marktdeelnemers op de waarderingsdatum. De standaard dient ter vervanging en uitbreiding van de verslagleggingsvereisten inzake waarderingen tegen reële waarde in overige IFRS, met inbegrip van IFRS 7. Bijgevolg heeft de Groep in dit opzicht aanvullende informatie opgenomen (zie toelichting 6.26 Financiële risico's en beheer).

Overeenkomstig de overgangsbepalingen van IFRS 13 heeft de Groep het nieuwe richtsnoer voor het bepalen van de reële waarde prospectief toegepast en geen vergelijkende gegevens opgenomen voor nieuwe informatie. Ondanks het voorgaande heeft de wijziging geen significant effect gehad op de waarderingen van de activa en verplichtingen van de Groep.

### (3d) Wijziging in IFRS 7 Informatieverzorging – Saldering van financiële activa en financiële verplichtingen

Als gevolg van de aanpassingen op IFRS 7 heeft de Groep de informatieverzorging over de saldering van financiële activa en financiële verplichtingen uitgebreid (zie toelichting 26. Financiële risico's en beheer).

## (4) Grondslagen voor consolidatie

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

Dochterondernemingen zijn die entiteiten waarover de Vennootschap zeggenschap heeft. Zeggenschap bestaat indien de Vennootschap de mogelijkheid heeft om, direct of indirect, het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen. Bij de beoordeling of sprake is van zeggenschap wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten. 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) Geassocieerde deelnemingen (equity-methode)

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft. Invloed van betekenis wordt verondersteld te bestaan indien de Groep houder is van tussen de 20% en 50% van de stemrechten. 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 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) Joint ventures (proportionele consolidatie)

Joint ventures zijn entiteiten waarover de Groep met derden gezamenlijk zeggenschap uitoefent. Deze zeggenschap is in een overeenkomst vastgelegd. De geconsolideerde jaarrekening omvat het evenredig aandeel van de Groep in de activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten van de entiteit in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen van de Groep.

Hierbij worden de posten regel voor regel met posten van soortgelijke aard gecombineerd, vanaf de datum waarop voor het eerst gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend tot aan de datum waarop deze eindigt.

#### **(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 en verliezen uit hoofde van transacties met geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend, 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 wisselkoersen op transactiedata.

De wisselkoersverschillen, die ontstaan door de omrekening van de netto-investering in buitenlandse activiteiten en de eventueel hiermee verbonden effectieve afdekkingstransacties, worden verwerkt in het eigen vermogen. 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. Aanvullend worden voor deze swaps waarderingen van bankiers opgevraagd.

#### **(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 waardevermindervingsverliezen.

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 het eigen vermogen, 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. Resultaten als gevolg van reële waardeaanpassingen van afgeleide financiële instrumenten worden verwerkt 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. Voor de niet-afgeleide financiële instrumenten wordt geen hedge accounting toegepast. Veranderingen in de marktwaarde worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

## (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 16b). 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 financieelingsaandelen, 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 belastingverplichtingen 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 belastingverplichtingen worden niet opgenomen voor: fiscaal niet-afrekbare goodwill, de eerste opname van activa of verplichtingen die 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 belastingverplichtingen 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 belastingverschuldigde entiteit, dan wel op verschillende belastingverschuldigde 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 wordt uitsluitend 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.

Vastgoed in aanbouw respectievelijk in ontwikkeling voor toekomstig gebruik als vastgoedbelegging wordt geclassificeerd als materiële vaste activa en gewaardeerd tegen kostprijs totdat de bouw of ontwikkeling is voltooid, waarna het wordt overgeboekt naar vastgoedbeleggingen. 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 21).

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

## (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 21).

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 21). 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) PPS-vorderingen

PPS-vorderingen betreffen de van overheden nog te ontvangen concessievergoedingen in verband met PPS-projecten, gebaseerd op de beschikbaarheid van het betreffende object. PPS-vorderingen worden verantwoord als financiële activa. Bij de eerste opname worden deze opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs, gebruikmakend van een effectieve rentevoet.

### (15) Beleggingen

#### (15a) Vastgoedbeleggingen

Een vastgoedbelegging is vastgoed dat wordt aangehouden om huuropbrengsten en/of een waardestijging 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.

De reële waarde van de vastgoedbeleggingen wordt gebaseerd op de marktwaarde, zijnde het geschatte bedrag waarvoor een onroerende zaak op de waarderingdatum kan worden verhandeld tussen een koper en een verkoper die ter zake goed zijn geïnformeerd en tot een transactie bereid en onafhankelijk zijn, waarbij de partijen zorgvuldig en zonder dwang zijn opgetreden. Indien een recente marktprijs tot stand gekomen in een actieve markt ontbreekt, komen de waarderingen onder meer tot stand op basis van het totaal van de geschatte nettokasstromen uit de verhuur van het object contant gemaakt met behulp van een rendementsfactor waarin de specifieke risico's zijn begrepen die inherent zijn aan de kasstromen.

#### (15b) 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 11.

#### (15c) Overige beleggingen

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

### (16) Voorraden

#### (16a) 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-opbrengstwaarde indien deze lager is.

#### (16b) 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 17). 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.

#### **(16c) 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.

#### **(17) 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 uitgaven die rechtstreeks verband houden met de projecten en een toerekening van de indirecte kosten in verband met de projectactiviteiten van de Groep op basis van de normale productiecapaciteit. 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.

### (18) Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardevermindingsverliezen (zie grondslag 21).

### (19) Liquide middelen

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

### (20) 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverliezen 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 waardevermindingsverlies overstijgt wordt dit verschil niet opgenomen.

Eenmaal aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden, worden immateriële en materiële activa niet geamortiseerd of afgeschreven. Aanvullend houdt bij investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode de waardering volgens de 'equity'-methode op als deze investeringen eenmaal zijn aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden.

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.

### (21) Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van de activa van de Groep, uitgezonderd onderhanden werken (zie grondslag 17), voorraden (zie grondslag 16) 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 onbepaalde gebruiksduur en immateriële activa die nog niet gebruiksklaar zijn, wordt per balansdatum de realiseerbare waarde geschat.

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

Bijzondere waardevermindingsverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden

worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van de goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid (groep van eenheden).

Indien een daling van de reële waarde van voor verkoop beschikbaar financiële activa rechtstreeks in het eigen vermogen is opgenomen en er objectieve aanwijzingen zijn dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, wordt het cumulatieve verlies dat rechtstreeks in het eigen vermogen was verwerkt, opgenomen in de winst-en-verliesrekening, ondanks het feit dat het financiële actief niet van de balans is verwijderd. Het cumulatieve verlies dat in de winst-en-verliesrekening wordt opgenomen, is het verschil tussen de verkrijgingsprijs en de huidige reële waarde, verminderd met een eventueel bijzonder waardeverminderingverlies op dat financiële actief, dat in voorgaande perioden in de winst-en-verliesrekening is opgenomen.

### **(21a) 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.

### **(21b) 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.

## **(22) Aandelenkapitaal**

### **(22a) 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.

### **(22b) Inkoop van eigen aandelen**

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

### **(22c) Dividend**

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

## **(23) Rentedragende leningen**

### **(23a) Financieringspreferent aandelenkapitaal**

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

### **(23b) 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.

## **(24) Personeelsbeloningen**

### **(24a) 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.

### (24b) 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 terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met eventuele minimum financieringsverplichtingen die van toepassing zijn.

### (24c) 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.

### (24d) 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.

### (25) 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.

#### (25a) 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.

#### (25b) 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.

#### (25c) 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.

#### (25d) 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.

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

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

## **(27) Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen onder aftrek van rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn. De kasstroom met betrekking tot PPS-vorderingen is opgenomen in de operationele kasstroom.

## **(28) Gesegmenteerde informatie**

Een segment is een duidelijk te onderscheiden activiteit van de Groep. De segmenten zijn onderscheiden op basis van de indeling die het management gebruikt bij het nemen van operationele beslissingen. Voor Nederland kennen we de segmenten: Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit en Wegen & Civiel. Voor het buitenland zijn de segmenten België en Duitsland onderscheiden.



# 6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

## 6.1 Gesegmenteerde informatie

In Nederland werkt de organisatie langs de lijnen van de sectoren Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit en Wegen & Civiel. In het buitenland is Heijmans actief in België en Duitsland. De sectoren 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

2013 Bedrijfssegmenten	Nederland				Buitenland		Overig	Eliminatie	Totaal
	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Wegen & Civiel	België	Duitsland			
<b>Opbrengsten</b>									
Derden	163.115	132.400	412.990	710.945	250.663	330.848	53.132		2.054.093
Intercompany	-	90.285	52.551	40.339	150	13.398	56.499	-253.222	0
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>163.115</b>	<b>222.685</b>	<b>465.541</b>	<b>751.284</b>	<b>250.813</b>	<b>344.246</b>	<b>109.631</b>	<b>-253.222</b>	<b>2.054.093</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>-4.345</b>	<b>-5.943</b>	<b>345</b>	<b>14.720</b>	<b>11.356</b>	<b>5.425</b>	<b>-8.870</b>	<b>-</b>	<b>12.688</b>
Financiële baten									3.894
Financiële lasten									-9.496
Resultaat geassocieerde deelnemingen									863
<b>Resultaat vóór belastingen</b>									<b>7.949</b>
Winstbelastingen									-6.092
<b>Resultaat na belastingen</b>									<b>1.857</b>

2012 Bedrijfssegmenten	Nederland				Buitenland		Overig	Eliminatie	Totaal
	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Wegen & Civiel	België	Duitsland			
<b>Opbrengsten</b>									
Derden	256.534	200.699	457.484	780.484	251.598	355.338	15.522		2.317.659
Intercompany	-	159.764	12.709	31.617	335	1.025	90.066	-295.516	0
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>256.534</b>	<b>360.463</b>	<b>470.193</b>	<b>812.101</b>	<b>251.933</b>	<b>356.363</b>	<b>105.588</b>	<b>-295.516</b>	<b>2.317.659</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>-72.126</b>	<b>-6.908</b>	<b>-24.073</b>	<b>31.415</b>	<b>13.168</b>	<b>4.901</b>	<b>-33.528</b>	<b>-</b>	<b>-87.151</b>
Financiële baten									4.540
Financiële lasten									-11.434
Resultaat geassocieerde deelnemingen									819
<b>Resultaat vóór belastingen</b>									<b>-93.226</b>
Winstbelastingen									5.484
<b>Resultaat na belastingen</b>									<b>-87.742</b>

x € 1.000

Verkorte balans en balansspecificatie naar bedrijfssegment

2013 Bedrijfssegmenten	Nederland				Buitenland		Overig		Totaal
	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Wegen & Civiel	België	Duitsland	Eliminatie		
Activa	488.457	56.073	176.121	288.491	172.594	171.420	779.117	-822.533	1.309.740
Niet-gealloceerd									13.879
<b>Totaal activa</b>	<b>488.457</b>	<b>56.073</b>	<b>176.121</b>	<b>288.491</b>	<b>172.594</b>	<b>171.420</b>	<b>779.117</b>	<b>-822.533</b>	<b>1.323.619</b>
Verplichtingen	50.361	61.438	160.882	260.333	93.188	100.781	29.245	-19.602	736.626
Niet-gealloceerd									271.721
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>50.361</b>	<b>61.438</b>	<b>160.882</b>	<b>260.333</b>	<b>93.188</b>	<b>100.781</b>	<b>29.245</b>	<b>-19.602</b>	<b>1.008.347</b>
<b>Eigen vermogen</b>									<b>315.272</b>
<b>Totaal passiva</b>									<b>1.323.619</b>
<b>Materiële vaste activa</b>									
Afschrijvingen	-	112	24	3.234	3.157	5.335	11.301		23.163
Investerings	-	-	-	1.383	2.377	4.079	7.204		15.043
<b>Immateriële activa</b>									
Amortisatie	-	-	1.022	151	-	33	-		1.206
Bijzondere waardeverminderinglast	-	-	-	-	-	-	-		-
<b>Geassocieerde deelnemingen</b>									
Boekwaarde	36	-	-	3.588	-	-	-		3.624
<b>Vorraden/Vastgoedbeleggingen</b>									
Bijzondere waardeverminderinglast	5.200	-	-	-	1.800	-	-		7.000

x € 1.000

2012 Bedrijfssegmenten	Nederland				Buitenland				Totaal
	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Wegen & Civiel	België	Duitsland	Overig	Eliminatie	
Activa	498.850	80.151	170.570	318.738	149.854	168.355	879.821	-913.766	1.352.573
Niet-gealloceerd									13.563
<b>Totaal activa</b>	<b>498.850</b>	<b>80.151</b>	<b>170.570</b>	<b>318.738</b>	<b>149.854</b>	<b>168.355</b>	<b>879.821</b>	<b>-913.766</b>	<b>1.366.136</b>
Verplichtingen	55.667	82.582	176.230	257.274	75.182	98.738	51.037	-31.518	765.192
Niet-gealloceerd									286.350
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>55.667</b>	<b>82.582</b>	<b>176.230</b>	<b>257.274</b>	<b>75.182</b>	<b>98.738</b>	<b>51.037</b>	<b>-31.518</b>	<b>1.051.542</b>
<b>Eigen vermogen</b>									<b>314.594</b>
<b>Totaal passiva</b>									<b>1.366.136</b>
<b>Materiële vaste activa</b>									
Afschrijvingen	36	167	46	3.677	3.182	5.160	12.596		24.864
Bijzondere waardeverminderingsslast	-	-	-	-	-	522	1.300		1.822
Investerings	13	94	-	2.326	2.829	3.446	13.284		21.992
<b>Immateriële activa</b>									
Amortisatie	-	-	1.365	447	-	32	-		1.844
Bijzondere waardeverminderingsslast	34.799	-	8.231	-	-	-	17.000		60.030
<b>Geassocieerde deelnemingen</b>									
Boekwaarde	-	-	-	3.530	-	-	39		3.569
<b>Voorraden/Vastgoedbeleggingen</b>									
Bijzondere waardeverminderingsslast	34.592	-	-	-	-	-	550		35.142

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

Het segment Wegen & Civiel is gezien haar activiteiten sterk afhankelijk van opdrachten uit de publieke sector.

x € 1.000

## 6.2 Verworven deelneming en ingebrachte deelneming in joint venture

### Verworven deelneming Brinck Groep

Op 16 december 2013 heeft Heijmans alle aandelen (100% belang) van de Brinck Groep verworven. De Brinck Groep biedt een verscheidenheid aan diensten en oplossingen voor de energie- en watermarkt op het gebied van conventionele meet- en regeltechniek en 'smart-metering'-systemen. De overnamesom bedroeg € 5,1 miljoen en is in contanten voldaan. Het effect van deze overname van de activa en verplichtingen van de groep is als volgt:

	Boekwaarde voor overname	Reële waarde aanpassingen	Opgenomen waarde bij overname
Materiële vaste activa	529	-40	489
Immateriële activa	0	240	240
Uitgestelde belastingvorderingen	0	32	32
Voorraden	443	-88	355
Handels- en overige vorderingen	1.973	0	1.973
Liquide middelen	2.211	0	2.211
Belastinglatentie	0	-60	-60
Handelsschulden en overige verplichtingen	-1.912	0	-1.912
<b>Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen</b>	<b>3.244</b>	<b>84</b>	<b>3.328</b>
Goodwill bij overname			2.510
<b>Koopsom</b>			<b>5.838</b>
Nog te betalen koopsom bij behalen 'earn out'			-700
<b>Betaalde koopsom, voldaan in contanten</b>			<b>5.138</b>
Verworven kasmiddelen			-2.211
<b>Netto-uitstroom van kasmiddelen</b>			<b>2.927</b>

### Ingebrachte deelneming in joint venture

Heijmans en 3i Infrastructure Funds (voorheen: Barclays Infrastructure Funds Management) werken met ingang van juni 2013 samen in de joint venture Heijmans Capital BV voor de financiering van DBFMO (design, build, finance, maintain, operate) projecten. Het aandeel van Heijmans in de joint venture bedraagt 20%. De samenwerking is gericht op het delen van risicodragend vermogen en kennis die benodigd is bij DBFMO projecten, al vanaf de tenderfase. De in het voorjaar gesloten intentieovereenkomst is in juni 2013 uitgewerkt in een definitieve samenwerking waarbij NMM Company BV, waarin het project Nationaal Militair Museum in Soesterberg is ondergebracht, als eerste per eind juni 2013 in de joint venture is ondergebracht door Heijmans.

x € 1.000

Hierdoor is het belang van Heijmans in NMM Company BV afgenomen van 100% tot 20%. De verkoopsom die hiertegenover staat, bedraagt € 6,1 miljoen, waarvan € 3,1 miljoen in juni 2013 door 3i Infrastructure Funds is betaald. De resterende € 3 miljoen wordt begin 2015 door 3i Infrastructure Funds betaald en is onder de vorderingen opgenomen. De transactie heeft de volgende impact gehad op de financiële resultaten van de groep:

Boekverlies derivaten	-4.409
Afwikkelen derivaten via W&V	4.569
<b>Verwerkt (per saldo) in de rentelasten</b>	<b>160</b>
Belastingeffect	-1.142
<b>Effect op netto resultaat</b>	<b>-982</b>

De mutaties in de waarde van de derivaten (kasstroomafdekkingen) zijn via het eigen vermogen verwerkt (zie ook 2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat en 2b. Geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen).

### 6.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten	2013	2012
Boekwinst verkoop vaste activa	2.008	2.538
Boekresultaat verkoop deelnemingen	-	-197
Diversen	1.274	1.807
	<b>3.282</b>	<b>4.148</b>

De boekwinst op de verkoop van vaste activa heeft voor 2013 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	2013	2012
Lonen en salarissen	-378.798	-392.495
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen	-78.457	-77.856
Toegezegde bijdrageregelingen	-31.142	-27.737
Toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	3.445	9.689
	<b>-484.952</b>	<b>-488.399</b>

In de post 'Beheerkosten' in de winst-en-verliesrekening is begrepen een bedrag van circa € 7,6 miljoen (2012: € 22,7 miljoen) dat verband houdt met afvloeiingskosten van personeel, inclusief de salariskosten over de periode van aankondiging ontslag tot datum einde dienstverband indien werknemers zijn vrijgesteld van werkzaamheden.

x € 1.000

Het aantal medewerkers eind 2013 bedraagt in Nederland 5.297 (2012: 5.862), in België 1.057 (2012: 1.116) en in Duitsland 1.091 (2012: 1.164).

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

Afschrijvingen	2013	2012
Afschrijvingen materiële vaste activa	-23.163	-24.864
Afschrijvingen vastgoedbeleggingen	-338	-175
Amortisatie immateriële activa	-1.206	-1.844
	<b>-24.707</b>	<b>-26.883</b>

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	2013	2012
	<b>-955</b>	<b>-820</b>

In projecten worden eveneens onderzoeks- en ontwikkelactiviteiten verricht. De kosten hiervan zijn niet in bovenstaande bedragen opgenomen.

## 6.5 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

Overige bedrijfskosten	2013	2012
Amortisatie immateriële activa	-1.206	-1.844
Bijzondere waardeverminderingen goodwill en geïdentificeerde immateriële activa	-	-60.030
	<b>-1.206</b>	<b>-61.874</b>

De amortisatie immateriële activa betreft de amortisatie op onder meer concessies voor zandafgravingen (zie toelichting 6.10).

In 2013 hebben geen bijzondere afwaarderingen op goodwill en geïdentificeerde immateriële activa plaatsgevonden. De bijzondere waardevermindering goodwill en geïdentificeerde immateriële activa had in 2012 betrekking op goodwill Proper-Stok, IBC en de merknaam BurgersErgon.

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	2013	2012
Rentebaten	3.894	4.540
<b>Financiële baten</b>	<b>3.894</b>	<b>4.540</b>
Rentelasten	-13.547	-16.262
Geactiveerde financieringskosten	4.051	4.828
<b>Financiële lasten</b>	<b>-9.496</b>	<b>-11.434</b>
	<b>-5.602</b>	<b>-6.894</b>

De financiële baten en lasten in 2013 waren met - € 5,6 miljoen, € 1,3 miljoen lager dan het jaar ervoor (2012: - € 6,9 miljoen).

In 2013 was de gemiddelde schuld circa € 71 miljoen hoger dan in 2012.

Voor zover de grondposities in vervaardiging zijn, worden rente- en ontwikkelingskosten geactiveerd. Het toegepaste rentepercentage voor de bepaling van de te activeren financieringskosten bedraagt 4,0% in 2013 (2012: 4,0%).

In 2013 waren de geactiveerde rentelasten lager dan in 2012.

In de rentelasten is het per saldo effect van de inbreng van een deelneming in een joint venture (zie toelichting 6.2) verwerkt. In 2012 bevatten de rentelasten een netto last van circa € 1,9 miljoen als gevolg van mutatie reële waarde aanpassingen.

Het gemiddelde rentepercentage was in 2013 lager dan in 2012. Voor een overzicht van de rentepercentages wordt verwezen naar toelichting 6.22.

x € 1.000

## 6.7 Winstbelastingen

Verantwoord in de winst-en-verliesrekening	2013	2012
<b>Acute belastinglasten/-baten</b>		
Lopend boekjaar	-5.066	-7.167
Voorgaande boekjaren	50	-515
Bedrag van het voordeel van eerder niet-opgenomen verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen aangewend om acute belastinglasten te reduceren	128	819
	<b>-4.888</b>	<b>-6.863</b>
<b>Uitgestelde belastinglasten/-baten</b>		
In verband met tijdelijke verschillen	-1.204	12.649
In verband met de afschrijving van een uitgestelde belastingvordering (last) of in verband met de terugboeking van een afschrijving (bate)	0	-302
In relatie tot correcties voorgaande jaren	-	-
	<b>-1.204</b>	<b>12.347</b>
<b>Totale belastinglast/-bate in de winst-en-verliesrekening</b>	<b>-6.092</b>	<b>5.484</b>



x € 1.000

Analyse van de effectieve belastingdruk	2013		2012	
	%	€	%	€
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>7.949</b>		<b>-93.226</b>
Op basis van het lokale tarief	25,0%	-1.987	25,0%	23.305
Effect van buitenlandse tarieven	15,7%	-1.253	-1,4%	-1.348
Niet-afrekbare bedragen	30,6%	-2.437	-16,0%	-14.892
Fiscaal vrijgestelde opbrengsten	-0,5%	43	0,4%	391
Niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar	15,7%	-1.249	-2,1%	-1.974
Effect van het gebruik van compensabele verliezen	-10,1%	806	0,9%	819
Effect van niet eerder gewaardeerde verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen	0,8%	-65	-	-
Effect van afschrijving en terugneming van afschrijvingen van uitgestelde belastingvorderingen	0,0%	0	-0,3%	-302
Effect correcties van schattingen voorgaande boekjaren	-0,6%	50	-0,6%	-515
<b>Totale belastingdruk</b>	<b>76,6%</b>	<b>-6.092</b>	<b>5,9%</b>	<b>5.484</b>

De effectieve belastingdruk over 2013 bedraagt 76,6% (2012: 5,9%).

De belangrijkste redenen voor de significante afwijking van de effectieve belastingdruk met het gemiddelde nominale tarief vennootschapsbelasting zijn de niet-afrekbare rentelasten ten aanzien van de cumulatief preferente aandelen, de algemene kostenafrekbepalingen in de verschillende jurisdicties en niet gewaardeerde verliezen met betrekking tot een aantal deelnemingen.

x € 1.000

## 6.8 Winstbelastingvorderingen en -schulden

Geografisch segment	31 december 2013		31 december 2012	
	Vorderingen	Schulden	Vorderingen	Schulden
Nederland	175	261	120	161
België	16	1.521	20	1.084
Duitsland	954	431	1.440	755
	<b>1.145</b>	<b>2.213</b>	<b>1.580</b>	<b>2.000</b>

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

x € 1.000

## 6.9 Materiële vaste activa

Kostprijs	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2012</b>	<b>90.195</b>	<b>125.541</b>	<b>140.046</b>	<b>7.650</b>	<b>363.432</b>
Investeringsen	3.837	3.876	9.344	4.935	21.992
Desinvesteringen	-509	-9.406	-8.869	-495	-19.279
Uit consolidatie genomen	-	-5.084	-	-	-5.084
Reclassificaties	3.704	-1.916	4.132	-5.920	0
<b>Stand per 31 december 2012</b>	<b>97.227</b>	<b>113.011</b>	<b>144.653</b>	<b>6.170</b>	<b>361.061</b>
<b>Stand per 1 januari 2013</b>	<b>97.227</b>	<b>113.011</b>	<b>144.653</b>	<b>6.170</b>	<b>361.061</b>
Investeringsen	1.025	4.663	11.219	-1.864	15.043
Desinvesteringen	-9.517	-9.457	-28.835	-17	-47.826
In consolidatie genomen	154	0	2.694	0	2.848
Reclassificaties	73	-206	1.064	-931	0
<b>Stand per 31 december 2013</b>	<b>88.962</b>	<b>108.011</b>	<b>130.795</b>	<b>3.358</b>	<b>331.126</b>

x € 1.000

Afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2012</b>	<b>44.327</b>	<b>84.897</b>	<b>101.943</b>	<b>-</b>	<b>231.167</b>
Afschrijvingen	4.572	8.827	11.465	-	24.864
Desinvesteringen	-52	-7.992	-8.616	-	-16.660
Uit consolidatie genomen	-	-4.577	-	-	-4.577
Bijzondere waardevermindering	-	-	1.300	522	1.822
Reclassificaties	-	-3.894	3.894	-	0
<b>Stand per 31 december 2012</b>	<b>48.847</b>	<b>77.261</b>	<b>109.986</b>	<b>522</b>	<b>236.616</b>
<b>Stand per 1 januari 2013</b>	<b>48.847</b>	<b>77.261</b>	<b>109.986</b>	<b>522</b>	<b>236.616</b>
Afschrijvingen	4.612	8.422	10.129	-	23.163
Desinvesteringen	-6.836	-9.141	-24.890	-522	-41.389
In consolidatie genomen	80	0	2.279	-	2.359
Reclassificaties	0	-1.045	1.045	-	0
<b>Stand per 31 december 2013</b>	<b>46.703</b>	<b>75.497</b>	<b>98.549</b>	<b>0</b>	<b>220.749</b>
<b>Boekwaarde</b>					
Per 1 januari 2012	45.868	40.644	38.103	7.650	132.265
Per 31 december 2012	48.380	35.750	34.667	5.648	124.445
Per 1 januari 2013	48.380	35.750	34.667	5.648	124.445
<b>Per 31 december 2013</b>	<b>42.259</b>	<b>32.514</b>	<b>32.246</b>	<b>3.358</b>	<b>110.377</b>

Van het materieel vast actief is € 1,5 miljoen (2012: € 1,6 miljoen) als zekerheid voor verschaffers van vreemd vermogen gesteld.

Daarnaast is voor € 3,0 miljoen (2012: € 2,7 miljoen) geleased via financiële leaseovereenkomsten. Hiervan heeft € 1,5 miljoen betrekking op bedrijfsgebouwen en -terreinen en heeft € 1,5 miljoen betrekking op machines, installaties en groot materieel. De geleasede activa strekken tot zekerheid van de leaseverplichtingen. De toekomstige minimale leasebetalingen bedragen € 1,1 miljoen in 2014, € 1,9 miljoen in 2015 tot en met 2019 en € 0,1 miljoen in 2020 of latere jaren.

In de boekwaarde van bedrijfsmiddelen in uitvoering is een bedrag van € 2,6 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 € 2,0 miljoen.

x € 1.000

## 6.10 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan uit goodwill en geïdentificeerde immateriële activa.

Kostprijs	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2012</b>	<b>181.066</b>	<b>48.119</b>	<b>229.185</b>
Stand per 31 december 2012	181.066	48.119	229.185
Investerings	2.510	240	2.750
<b>Stand per 31 december 2013</b>	<b>183.576</b>	<b>48.359</b>	<b>231.935</b>

Bijzondere waardevermindervingsverliezen en amortisatie	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2012</b>	<b>34.753</b>	<b>18.681</b>	<b>53.434</b>
Amortisatie	-	1.844	1.844
Bijzondere waardevermindervingslast	51.799	8.231	60.030
Stand per 31 december 2012	86.552	28.756	115.308
Stand per 1 januari 2013	86.552	28.756	115.308
Amortisatie	-	1.206	1.206
<b>Stand per 31 december 2013</b>	<b>86.552</b>	<b>29.962</b>	<b>116.514</b>

Boekwaarde	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief	Totaal
Per 1 januari 2012	146.313	29.438	175.751
Per 31 december 2012	94.514	19.363	113.877
Per 1 januari 2013	94.514	19.363	113.877
<b>Per 31 december 2013</b>	<b>97.024</b>	<b>18.397</b>	<b>115.421</b>

x € 1.000

De samenstelling van de boekwaarde van de goodwill en de geïdentificeerde immateriële activa ultimo 2013 is als volgt:

Acquisitie	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief
IBC (NL-2001)	21.207	-
Burgers Ergon (NL-2007)	31.107	14.341
Oevermann (DU-2007)	26.970	303
Overige acquisities	17.740	3.753
<b>Boekwaarde 31 december 2013</b>	<b>97.024</b>	<b>18.397</b>

De investeringen in goodwill en geïdentificeerde immateriële activa in 2013 betreffen de acquisitie van de Brinck Groep, zie toelichting 6.2.

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 10% en 11%.

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'.

De verwachte kasstromen zijn contant gemaakt met een pre-tax WACC die varieert tussen 10% en 11%. 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 € 64 miljoen- geldt een gevoeligheid voor veranderingen in de veronderstellingen waardoor realiseerbare waarde eventueel lager kan worden dan de boekwaarde. Volgens de impairmenttest is de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Utiliteit thans ruim € 150 miljoen hoger dan de boekwaarde.

x € 1.000

Belangrijk uitgangspunt betreft de ontwikkeling van de EBIT-marge. De EBIT-marge wordt in de test voorzichtigheidshalve verondersteld te groeien naar 2 à 3% van de omzet, dit is lager dan het streefpercentage van 3 à 4%. 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 ruim € 40 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 voorzichtigheidshalve verondersteld te groeien naar circa 2 à 3% van de omzet, dit is lager dan het streefpercentage van 3 à 4%. Een ander belangrijk uitgangspunt betreft de verwachte afwikkeling van debiteurenposities.

## 6.11 PPS-vorderingen

	2013	2012
Per 1 januari	14.676	-
Verstreckte vorderingen (productiewaarde)	29.890	14.520
Rente	659	156
Gedeclareerde termijnen	-5.927	-
Effect inbreng in joint venture	-24.888	-
<b>Per 31 december</b>	<b>14.410</b>	<b>14.676</b>

De PPS-vorderingen zijn als volgt opgenomen in de balans:

	2013	2012
Kortlopend deel	3.605	242
Langlopend	10.805	14.434
<b>Totaal</b>	<b>14.410</b>	<b>14.676</b>

x € 1.000

PPS-vorderingen betreffen nog te ontvangen bedragen in verband met de realisatie van het Nationaal Militair Museum Soesterberg.

Het kortlopend deel van de PPS-vorderingen wordt verantwoord onder de handels- en overige vorderingen. De toename van de verstrekte vorderingen betreft de voortgang van het in aanbouw zijnde Museum.

De gedeclareerde termijnen betreffen drie mijlpaalbetalingen die in de loop van 2013 zijn ontvangen. De gemiddelde looptijd van de langlopende PPS-vorderingen is 13 jaar, deze hebben een looptijd van langer dan vijf jaar.

De rentepercentages op PPS-vorderingen zijn vrijwel gelijk aan de rentepercentages (na afdekking) van de bijbehorende non-recourse PPS-leningen. Het gemiddelde rentepercentage op PPS-vorderingen bedraagt 6,0 procent.

De concessie is ondergebracht in NMM Company BV. De Groep heeft haar belang in NMM Company BV in 2013 ondergebracht in een joint venture waarin de Groep een 20% belang heeft (zie toelichting 6.2). Hierdoor heeft de Groep eind 2013 nog een belang van 20% in de concessie.

De concessie betreft de realisatie, exploitatie en onderhoud van het nieuwe Nationaal Militair Museum op het terrein van de voormalige vliegbasis Soesterberg. Naast het museumgebouw zijn ook het omliggende terrein en de infrastructurele werken onderdeel van de concessie. De looptijd van de concessie bedraagt 25 jaar en zal in 2014 beginnen.

Onderdeel van de concessie is tevens het leveren van aanvullende diensten zoals facility management, ICT en beveiliging. Het onderdeel van de concessievergoeding dat gerelateerd is aan de diensten wordt 10 jaar na beschikbaarheid en vervolgens iedere 5 jaar middels een benchmark beoordeeld. Als gevolg hiervan kan een beperkte verrekening met opdrachtgever plaatsvinden.

In de concessieovereenkomst is een (beperkt) aantal gronden voor vroegtijdige beëindiging van de overeenkomst opgenomen. Deze gronden hebben betrekking op situaties waarin opdrachtgever of opdrachtnemer ernstig tekort schieten. In deze specifieke situaties hebben opdrachtnemer danwel opdrachtgever het recht de concessieovereenkomst te beëindigen. De concessieovereenkomst voorziet in deze gevallen in een vergoeding voor de benadeelde partij.

De concessievergoedingen zijn contractueel vastgelegd en afhankelijk van de beschikbaarheid van de accommodatie. Het feitelijke gebruik van de accommodatie is niet van invloed op de hoogte van de concessievergoedingen. De concessievergoedingen worden jaarlijks geïndexeerd.

In 2013 heeft de Groep een omzet uit hoofde van PPS overeenkomsten gerealiseerd van € 27 miljoen (2012:€ 13 miljoen).



x € 1.000

## 6.12 Vastgoedbeleggingen

Kostprijs	2013	2012
Stand per 1 januari	14.812	9.680
Investerings	1.564	5.132
<b>Stand per 31 december</b>	<b>16.376</b>	<b>14.812</b>

Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	2013	2012
Stand per 1 januari	4.053	3.328
Afschrijvingen	338	175
Bijzondere waardevermindering	-	550
<b>Stand per 31 december</b>	<b>4.391</b>	<b>4.053</b>

Boekwaarde	2013	2012
Per 1 januari	10.759	6.352
<b>Per 31 december</b>	<b>11.985</b>	<b>10.759</b>

Indien bij de waardering van vastgoedbeleggingen de reële waarde zou zijn toegepast, zou de waarde circa € 18 miljoen bedragen. De reële waarde is bepaald aan de hand van interne taxaties en verzekerde waarden.

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

	2013	2012
Huuropbrengsten	1.562	600
Directe exploitatielasten waarbij:		
• huurinkomsten zijn gegenereerd	-1.438	-322
• geen huurinkomsten zijn gegenereerd	0	-1

De toekomstige minimale leasebetalingen op grond van niet-opzegbare operational leases in de periodes na balansdatum bedragen € 4,8 miljoen. Hiervan heeft € 0,2 miljoen betrekking op 2014, € 1,8 miljoen heeft betrekking op 2015 tot en met 2019 en € 2,8 miljoen heeft betrekking op 2020 of latere jaren.

x € 1.000

### 6.13 Investerings in geassocieerde deelnemingen

De belangrijkste geassocieerde deelnemingen zijn de Nederlandse Frees Maatschappij B.V., Latexfalt B.V. en Silvius/ Brabo I N.V. De relevante financiële gegevens voor deze drie geassocieerde deelnemingen zijn in onderstaand overzicht weergegeven. Daarnaast is sprake van een beperkt aantal geassocieerde deelnemingen die van minder belang zijn. De weergegeven cijfers geven het aandeel van Heijmans in de boekwaarde van de geassocieerde deelnemingen weer.

	31 december 2013			2013		Aandeel Heijmans
	Activa	Verplichtingen	Eigen vermogen	Opbrengsten	Resultaat	
Nederlandse Frees Maatschappij B.V.	3.733	2.178	1.555	6.625	578	22,22%
Latexfalt B.V.	3.415	2.644	771	9.015	303	20,00%
Silvius/ Brabo I N.V.	37.849	37.898	-49	3.014	39	20,80%
<b>Totaal</b>	<b>44.997</b>	<b>42.720</b>	<b>2.277</b>	<b>18.654</b>	<b>920</b>	

Heijmans heeft een aandeel van 20,8% in Silvius/Brabo I N.V. Dit consortium realiseert de eerste fase van het openbaar vervoersproject uit het Masterplan Antwerpen, de herstructurering en verlenging van twee tramlijnen met bijbehorende infrastructuur, inclusief bouw van een stelplaats met een onderhoudscentrum en gebouwen voor administratieve ondersteuning. Het project is een PPS-project, waarbij ontwerp, financiering, bouw en onderhoud voor rekening komen van de opdrachtnemer. De onderhoudsperiode beslaat een periode van 35 jaar, waarvan eind 2013 nog 34 jaar resteert. De negatieve deelnemingswaarde is als verplichting verantwoord.

### 6.14 Overige beleggingen

	2013	2012
Langlopende vorderingen	39.521	43.790
Overige duurzame vorderingen en beleggingen	2.610	2.892
<b>Stand per 31 december</b>	<b>42.131</b>	<b>46.682</b>

De langlopende vorderingen betreffen voor circa € 29 miljoen (2012: € 29 miljoen) het Heijmans-aandeel in door samenwerkingsverbanden verstrekte leningen aan derden. Daarnaast zijn voor circa € 7 miljoen (2012: € 5 miljoen) leningen verstrekt aan met name geassocieerde deelnemingen. De resterende circa € 6 miljoen betreffen de door de Groep verstrekte leningen aan de samenwerkingsverbanden waarin zij deelneemt, voor zover verstrekt naar rato van het deelnemingspercentage. In verband met de proportionele consolidatie van deze samenwerkingsverbanden staat hiertegenover voor eenzelfde bedrag aan schulden aan medeparticipanten in deze samenwerkingsverbanden. Deze vorderingen worden niet geëlimineerd met de schulden van deze samenwerkingsverbanden omdat de Groep daartoe geen wettelijk afdwingbaar recht heeft (opgenomen in de post 'Overige langlopende schulden', zie 6.22). In 2013 zijn deze leningovereenkomsten aan een nadere beoordeling onderworpen, waarbij is gebleken dat meer geëlimineerd kan worden dan in voorgaande jaren is gedaan. De vergelijkende cijfers 2012 zijn hier eveneens op aangepast (met circa € 5 miljoen verlaagd).

x € 1.000

## 6.15 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	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Materiële vaste activa	-	-	1.678	3.528	-1.678	-3.528
Immateriële activa	-	-	7.420	6.444	-7.420	-6.444
Terreinen/strategische grondposities	-	-	7.723	7.583	-7.723	-7.583
Onderhanden werken	-	-	3.681	4.669	-3.681	-4.669
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	-	523	170	-	-170	523
Personeelsbeloningen	-	-	1.980	3.765	-1.980	-3.765
Voorzieningen	-	-	172	42	-172	-42
Overige items	-	273	290	-	-290	273
Fiscale waarde van opgenomen verliesverrekening	24.493	22.614	-	-	24.493	22.614
<b>Belastingvorderingen en -verplichtingen</b>	<b>24.493</b>	<b>23.410</b>	<b>23.114</b>	<b>26.031</b>	<b>1.379</b>	<b>-2.621</b>
Saldering van belastingvorderingen en -verplichtingen	-15.716	-17.586	-15.716	-17.586	-	-
<b>Saldo belastingvorderingen en -verplichtingen</b>	<b>8.777</b>	<b>5.824</b>	<b>7.398</b>	<b>8.445</b>	<b>1.379</b>	<b>-2.621</b>

x € 1.000

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 (des-) investerings in 2013	Her- classificatie	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	-7.583	-140	-	-	-	-7.723
Onderhanden werken	-4.669	893	-	95	-	-3.681
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	523	-1.319	-28	654	-	-170
Personeelsbeloningen	-3.765	-2.707	4.492	-	-	-1.980
Voorzieningen	-42	-130	-	-	-	-172
Overige items	273	-563	-	-	-	-290
Fiscale waarde van opgenomen verliesverrekening	22.614	1.860	-	19	-	24.493
<b>Totaal</b>	<b>-2.621</b>	<b>-1.204</b>	<b>4.464</b>	<b>740</b>	<b>-</b>	<b>1.379</b>

Het verloop in 2012 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 31 december 2011	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in het eigen vermogen	Opgenomen als gevolg van (des-) investerings in 2012	Her- classificatie	Saldo per 31 december 2012
Materiële vaste activa	-4.652	1.124	-	-	-	-3.528
Immateriële activa	-8.416	1.972	-	-	-	-6.444
Terreinen/strategische grondposities	-9.189	1.606	-	-	-	-7.583
Onderhanden werken	-2.777	-1.892	-	-	-	-4.669
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	63	500	-40	-	-	523
Personeelsbeloningen	196	-6.101	2.140	-	-	-3.765
Voorzieningen	-258	216	-	-	-	-42
Overige items	13	260	-	-	-	273
Fiscale waarde van opgenomen verliesverrekening	9.486	14.662	-	-	-1.534	22.614
<b>Totaal</b>	<b>-15.534</b>	<b>12.347</b>	<b>2.100</b>	<b>-</b>	<b>-1.534</b>	<b>-2.621</b>

x € 1.000

#### **Waardering van uitgestelde belastingvorderingen**

Ultimo 2013 bedraagt de gewaardeerde verliescompensatie € 24,5 miljoen. Hiervan heeft € 20,0 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 € 2,3 miljoen betrekking op het jaar 2009, voor € 1,8 miljoen betrekking op het jaar 2011, voor € 13,1 miljoen betrekking op het jaar 2012 en voor € 2,8 miljoen betrekking op 2013.

Het ultimo 2013 nog niet benutte deel van het verlies 2009 kan worden verrekend tot en met 2015. Met betrekking tot de verliezen 2011 tot en met 2013 geldt een voorwaartse verliesverrekeningstermijn van 9 jaar. Een uitgestelde belastingvordering wordt uitsluitend opgenomen voor zover het op basis van prognoses waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend.

De overige gewaardeerde verliescompensatie bedraagt € 4,5 miljoen en heeft betrekking op een aantal Belgische werkmaatschappijen (€ 1,2 miljoen), op Oevermann (€ 1,2 miljoen) en op Franki (€ 2,1 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 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 2013 bedragen de niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen € 79,6 miljoen (2012: € 82,9 miljoen). Het grootste deel hiervan heeft betrekking op een aantal dochtermaatschappijen in België (€ 71,1 miljoen). De overige niet-gewaardeerde verliezen hebben betrekking op een aantal Duitse werkmaatschappijen (€ 3,3 miljoen) en op een aantal zelfstandig belastingplichtige Nederlandse vennootschappen (€ 5,2 miljoen).

x € 1.000

## 6.16 Voorraden

	31 december 2013	31 december 2012
Strategische grondposities	312.883	304.566
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	86.670	99.006
Voorraad grond- en hulpstoffen	17.207	19.034
Voorraad gereed product	12.932	18.405
<b>Totaal</b>	<b>429.692</b>	<b>441.011</b>
Boekwaarde van de voorraden die zijn verpand als zekerheid	46.509	56.345
Voorraadwaarde die in de periode als last is geboekt	370.765	484.540
Voorraad gereed product gewaardeerd tegen lagere marktwaarde	4.340	2.401

Van de voorraad onverkocht commercieel vastgoed (onderdeel van de voorraad gereed product) is € 4,3 miljoen (2012: € 2,4 miljoen) gewaardeerd tegen lagere marktwaarde. In 2013 is een waardeverminderinglast van de voorraad opgenomen van € 7,0 miljoen (2012: 35,1 miljoen).

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.

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

	2013	2012
<b>Onverkochte woningen:</b>		
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's*	95.197	106.929
<b>Verkochte woningen:</b>		
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten	121.226	331.706
af: Gedeclareerde termijnen	-129.753	-339.629
<b>Totaal Woningen in voorbereiding en in aanbouw</b>	<b>86.670</b>	<b>99.006</b>

De opbrengsten uit hoofde van verkochte woningen in voorbereiding en in aanbouw die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen € 0,2 miljard (2012: € 0,3 miljard).

x € 1.000

## 6.17 Onderhanden werken

	31 december 2013	31 december 2012
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten	2.075.513	2.480.578
af: Gedeclareerde termijnen	-2.108.707	-2.561.359
<b>Saldo onderhanden werken</b>	<b>-33.194</b>	<b>-80.781</b>
Positief saldo onderhanden werk (opgenomen onder vlottende activa)	119.578	120.306
Negatief saldo onderhanden werk (opgenomen onder kortlopende verplichtingen)	-152.772	-201.087
<b>Saldo onderhanden werken</b>	<b>-33.194</b>	<b>-80.781</b>

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 € 1,8 miljard (2012: € 2,0 miljard).

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

x € 1.000

## 6.18 Handels- en overige vorderingen

	31 december 2013	31 december 2012
Handelsvorderingen	295.886	315.643
Nog te factureren omzet	33.298	20.160
Vorderingen op proportioneel geconsolideerde deelnemingen	9.707	9.208
Vooruitbetalingen	9.227	13.930
Vorderingen uit hoofde van kasstroomafdekkingen	683	-
Overige vorderingen	22.429	17.541
<b>Totaal handels- en overige vorderingen</b>	<b>371.230</b>	<b>376.482</b>

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 2013 is in de handelsvorderingen begrepen een voorziening van € 6,9 miljoen voor waardeverminderingen van handelsvorderingen (2012: € 7,6 miljoen).

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

## 6.19 Liquide middelen

	31 december 2013	31 december 2012
Banksaldi	63.089	74.695
Kasgeld	1	3
Geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen	10.270	3.010
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>73.360</b>	<b>77.708</b>

Van het totaal aan liquide middelen wordt € 28 miljoen (2012: € 28 miljoen) gehouden in samenwerkingsverbanden. Banksaldi bevatten € 10 miljoen (2012: € 13 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

**6.20 Eigen vermogen**

<b>Gestort en opgevraagd kapitaal</b>		
In duizenden gewone aandelen	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Uitstaand per 1 januari	17.328	16.956
Stockdividend	262	372
Emissie	1.759	-
<b>Uitstaand per 31 december</b>	<b>19.349</b>	<b>17.328</b>

Voor een toelichting op de wijzigingen in het eigen vermogen wordt verwezen naar overzicht 2b en voor een toelichting op onder meer het maatschappelijk aandelenkapitaal, de wettelijke reserve deelnemingen de afdekkingsreserve en de resultaatbestemming wordt verwezen naar de vennootschappelijke jaarrekening.

**Stockdividend**

Op 15 mei 2013 zijn 261.401 nieuwe aandelen uitgegeven en uitgekeerd als stockdividend.

**Emissie**

Op 26 augustus heeft de Groep 1.758.973 gewone aandelen uitgegeven tegen een uitgifteprijs van € 7,65 per aandeel. Deze uitgifte vertegenwoordigde minder dan 10% van de op dat moment uitstaande aandelen.

x € 1.000

## 6.21 Resultaat per aandeel

### Gewoon resultaat per gewoon aandeel

Het gewoon resultaat per aandeel over 2013 bedraagt € 0,10 (2012: - € 5,10). 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 2013 heeft uitgestaan.

Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen resultaat	2013	2012
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan aandeelhouders	1.857	-87.742

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	2013	2012
In duizenden aandelen		
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	17.328	16.956
Effect van Stockdividend 15 mei	166	235
Effect uitgifte aandelen 26 augustus	617	-
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	18.111	17.191

### Verwaterd resultaat per gewoon aandeel

Bij de berekening van het verwaterde resultaat per aandeel in 2013 wordt uitgegaan van het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen in 2013 van 18.111 duizend plus het verwateringseffect in relatie met toegekende optierechten van 210 duizend en 9.171 toegekende aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan (zie toelichting 6.30).

x € 1.000

## 6.22 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen

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

31 december 2013	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Cumulatief preferente financieringsaandelen	66.100	-	66.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-
Projectfinancieringen	71.304	33.724	105.028
Overige langlopende schulden	15.893	1.462	17.355
Financiële leaseverplichtingen	2.160	1.166	3.326
Rekening-courant kredietinstellingen	-	22.999	22.999
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>155.457</b>	<b>59.351</b>	<b>214.808</b>

31 december 2012	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Cumulatief preferente financieringsaandelen	66.100	-	66.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-
Projectfinancieringen	62.051	44.903	106.954
Overige langlopende schulden	15.480	1.257	16.737
Financiële leaseverplichtingen	2.675	873	3.548
Rekening-courant kredietinstellingen	-	33.210	33.210
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>146.306</b>	<b>80.243</b>	<b>226.549</b>

### Cumulatief preferente financieringsaandelen

Ultimo 2013 staan 6.610.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uit tegen € 10 per aandeel. De vergoeding bedraagt met ingang van 1 januari 2009 7,25% en is jaarlijks 14 dagen na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders betaalbaar. Het dividend zal worden herzien per 1 januari 2014 en daarna telkens 5 jaar nadien. De Vennootschap heeft het recht om deze preferente aandelen (tussentijds) in te kopen of in te trekken.

### 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. De kosten van de verlenging van deze bankfaciliteit bedroegen € 1,3 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. De afgesproken convenanten zijn een (recourse) leverage ratio van maximaal 3 en een interest coverage ratio van minimaal 3, beide halfjaarlijks te testen.

x € 1.000

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 en reorganisatiekosten. Aan deze ratio's is in het verslagjaar ruimschoots voldaan. De ruimte ten opzichte van de convenanten hangt mede af van de omvang van het werkkapitaal, hetgeen onderhevig is aan seizoensinvloeden.

Ultimo 2013 is nihil van deze faciliteit gebruikt. Vanwege seizoensinvloeden wordt deze faciliteit door het jaar heen wisselend gebruikt.

#### **Projectfinancieringen**

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke projecten, veelal in samenwerkingsverbanden en/of in PPS structuur. 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 € 47 miljoen (2012: € 51 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 € 58 miljoen (2012: € 55 miljoen) is derhalve sprake van financiering, waarvoor Heijmans N.V. niet garant staat.

Ten behoeve van de fixatie van gerelateerde rentelasten en concessievergoedingen zijn bij het aangaan van het PPS contract m.b.t. NMM Soesterberg, een vijftal renteswaps en een inflatieswap afgesloten. De inflatieswap heeft een startdatum in 2014 en een looptijd tot 2039. Vier van de vijf renteswaps hebben een startdatum in 2013 en een looptijd tot 2014. Één renteswap start in 2014 en heeft een looptijd tot 2038. Er is voor deze swaps geen garantstelling vanuit Heijmans N.V. Alle swaps zijn gerelateerd aan de onderliggende gecommiteerde projectfinanciering.

#### **Overige langlopende schulden**

De overige langlopende schulden bedragen ultimo 2013 € 17 miljoen (2012: € 17 miljoen). Hiervan betreft circa € 5 miljoen schulden aan medeparticipanten van samenwerkingsverbanden waarin de Groep deelneemt. In verband met de proportionele consolidatie van deze samenwerkingsverbanden staat hiertegenover eenzelfde bedrag aan vorderingen op samenwerkingsverbanden, voor zover verstrekt naar rato van het deelnemingspercentage. Deze schulden worden niet geëlimineerd met de schulden van deze samenwerkingsverbanden omdat de Groep daartoe geen wettelijk afdwingbaar recht heeft (zie ook 6.14 de post 'Overige beleggingen'). Heijmans is niet aansprakelijk voor dit deel van de schulden van de samenwerkingsverbanden. Het resterende deel heeft betrekking op het Heijmans-aandeel in door samenwerkingsverbanden verkregen leningen van derden. In 2013 zijn deze leningovereenkomsten aan een nadere beoordeling onderworpen, waarbij is gebleken dat meer geëlimineerd kan worden dan in voorgaande jaren is gedaan. De vergelijkende cijfers 2012 zijn hier eveneens op aangepast (met circa € 5 miljoen verlaagd). Met betrekking tot € 4 miljoen (2012: € 4 miljoen) is sprake van financiering, waarvoor Heijmans 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 2013	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Leasebetalingen	666	2.820	246	3.732
af: Rentedeel	150	247	9	406
<b>Leaseverplichting</b>	<b>516</b>	<b>2.573</b>	<b>237</b>	<b>3.326</b>

31 december 2012	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Leasebetalingen	859	2.559	646	4.064
af: Rentedeel	162	327	27	516
<b>Leaseverplichting</b>	<b>697</b>	<b>2.232</b>	<b>619</b>	<b>3.548</b>

In de verslagperiode is geen last genomen inzake voorwaardelijke leasebetalingen.

Gemiddeld rentepercentage	2013	2012
Cumulatief preferente financieringsaandelen	7,3%	7,3%
Gesyndiceerde bankfinanciering	3,1%	4,8%
Projectfinancieringen (inclusief renteswaps)	2,9%	3,3%
Overige bankfinancieringen	2,5%	2,6%
Financiële leaseverplichtingen	4,9%	5,1%
Overige langlopende schulden	4,0%	2,9%

x € 1.000

## 6.23 Personeelsgerelateerde verplichtingen

Verloop verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen

	Verplichting		Reële waarde activa		Nettoverplichting (nettoactief) uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten en jubileumuitkeringen	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>356.517</b>	<b>326.507</b>	<b>360.117</b>	<b>314.193</b>	<b>-3.600</b>	<b>12.314</b>
<i>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</i>						
Kosten voor opbouw	1.192	4.178	-	-	1.192	4.178
Rente lasten/-baten	12.300	14.655	12.610	14.517	-310	138
Afwikkelingen en inperkingen	-11.568	-15.549	-6.318	-	-5.250	-15.549
<i>Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten</i>						
Actuariel resultaat ervaringsaanpassingen	2.221	-17.249	-	-	2.221	-17.249
Actuariel resultaat indexering	7.363	-	-	-	7.363	-
Actuariel resultaat rekenrente	13.369	54.829	-	-	13.369	54.829
Actuariel resultaat rendement beleggingen	-	-	5.405	28.303	-5.405	-28.303
<i>Bijdragen en uitkeringen</i>						
Bijdragen betaald door de werkgever	-	-	7.200	13.958	-7.200	-13.958
Bijdragen betaald door de werknemer	574	1.546	574	1.546	-	-
<i>Pensioen- en jubileumuitkeringen</i>	<i>-13.222</i>	<i>-12.400</i>	<i>-13.222</i>	<i>-12.400</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>368.746</b>	<b>356.517</b>	<b>366.366</b>	<b>360.117</b>	<b>2.380</b>	<b>-3.600</b>

x € 1.000

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

	31 december 2013	31 december 2012
Personeelsgerelateerde verplichtingen langlopend	23.554	19.040
Personeelsgerelateerde verplichtingen kortlopend	4.320	6.819
Personeelsgerelateerde vordering	-25.494	-29.459
	<b>2.380</b>	<b>-3.600</b>

De personeelsgerelateerde vordering betreft een regeling die onder de waarderingsregels van de Pensioenwet zoals vastgelegd in het Financieel Toetsingskader, een dekkingsgraad van 105,5% kent. Zie hierna bij Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. De vordering komt de Groep toe in de vorm van terugbetalingen gedurende de geleidelijke afwikkeling van dit gesloten fonds.

#### 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 (zie hierna).

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 28% uit voormalige deelnemers die nog een dienstverband hebben bij Heijmans en uit dien hoofde een voorwaardelijk indexatierecht hebben. Voor 57% bestaat het bestand uit voormalige medewerkers en voor 15% 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. Bij de huidige dekkingsgraad is Heijmans 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 moet de dekkingsgraad van het pensioenfonds eind 2013 minimaal 104,0% te bedragen. De dekkingsgraad wordt per 31 december 2013 geschat op 105,5%. 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 gaan voor nieuw op te bouwen rechten, per 1 januari 2014 over naar de bedrijfstak- en bovengenoemde excedent-middelloodregeling; deze wijziging voor bestaande deelnemers betekende een inperking van de regeling en leidt 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 111,6% ultimo 2013 (ultimo 2012: 105,7%). De dekkingsgraad van pensioenfonds Metaal en Techniek bedraagt ultimo 2013: 103,8% (ultimo 2012: 92,4%). Andere pensioenfondsen waaraan werknemers deelnemen zijn Landbouw en Vervoer. Deze pensioenfondsen voeren middelloodregelingen uit. De dekkingsgraad van pensioenfonds voor de Landbouw eind december 2013 is 109,7% (2012 : 105,8%). De dekkingsgraad van pensioenfonds Vervoer bedraagt per eind 2013 109,9% (2012: 105,8%). 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 een minimaal rendement van 3,25% te worden behaald (wet Vandenbroucke). Indien dit rendement niet wordt behaald door de verzekeringsmaatschappijen, dient de Groep het verschil bij te storten. Hiervoor is een verplichting op de balans opgenomen.



x € 1.000

### Jubileumuitkeringen

De jubileumuitkering in Nederland en België bestaat uit een (gedeeltelijk) maandsalaris bij een dienstverband van 25 en 40 jaar. Het jubileum wordt gevierd met een door Heijmans betaald feest. 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.

Baten/ lasten opgenomen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	2013	2012
Kosten voor opbouw	-1.192	-4.178
Rentelasten	-12.300	-14.655
Verwacht beleggingsrendement	12.610	14.517
	<b>-882</b>	<b>-4.316</b>
Administratie- en overige kosten	-799	-972
Afwikkelingen en inperkingen	5.126	14.977
<b>Totale bate toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen</b>	<b>3.445</b>	<b>9.689</b>

De voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum zijn:

	31 december 2013	31 december 2012
Disconteringsvoet	3,25%	3,50%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	3,25%	3,50%
Toekomstige looninflatie	2,25%	2,25%
Toekomstige loonsverhogingen	0-1,5%	0-1,5%
Toekomstige indexatie	0-0,75%	0,0%
Personeelsverloop	7,0-16,0%	7,0-16,0%
Sterftetabel	AG prognosetafel 2012-2062 0/0	AG prognosetafel 2012-2062 0/0

x € 1.000

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

Financiering verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkering	31 december 2013	31 december 2012
Toegezegd pensioenregelingen:		
- Gefinancierde regelingen	348.540	336.138
- Niet gefinancierde regelingen	13.043	13.120
Jubileumuitkeringen (niet gefinancierd)	7.163	7.259
<b>Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december</b>	<b>368.746</b>	<b>356.517</b>

Samenstelling fondsbeleggingen in % van het totaal	31 december 2013	31 december 2012
Aandelen	7%	6%
Vastrentende waarden	40%	43%
Liquiditeiten	1%	0%
Overig/verzekerde regelingen	52%	51%

#### 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 € 174 miljoen is € 147 miljoen belegd in vastrentende waarden, voor € 25 miljoen in aandelen en voor € 2 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	2013	
	Stijging	Daling
Wijziging rekenrente met 0,50%-punt	-26,8	30,1
Wijziging loon- en prijsinflatie en indexatie met 0,25%	8,9	-3,8
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	11,3	-11,7

Bovenstaande impact is vastgesteld door de actuaire die de actuariële berekeningen heeft uitgevoerd. Een wijziging in meerdere aannames leidt mogelijk tot andere effecten dan de optelling van de afzonderlijke effecten door het optreden van kruis-effecten.

De weergegeven effecten betreffen alleen de impact op de verplichtingen en niet die op de reële waarde van de beleggingen. De effecten van een verandering in de rekenrente worden in belangrijke mate gemitigeerd door een even groot tegengesteld effect op de waarde van de beleggingen voor de regelingen die zijn ondergebracht in een verzekeringscontract, door de garantie van de verzekeraar.

Heijmans verwacht in 2014 naar schatting ongeveer € 4 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

## 6.24 Voorzieningen en niet-rentedragende schulden

### 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. De niet-rentedragende schulden betreffen onder meer huurgaranties die zijn afgegeven aan de kopers van commercieel vastgoed. De opgenomen bedragen vertegenwoordigen de contante waarde van de uitgestelde opbrengsten in verband met verstrekte huurgaranties.

	31 december 2012	Terugboeking niet-gebruikte bedragen	Voorzieningen/ huurgaranties/ negatieve waarde geassocieerde deelnemingen	Gebruikte voorzieningen/ overige mutaties	31 december 2013
Garantieverplichtingen	14.454	-964	2.119	-4.016	11.593
Herstructureringskosten	24.893	-2.548	7.929	-21.773	8.501
Milieurisico's	1.187	-100	986	-277	1.796
Overige voorzieningen	13.700	-3.422	1.429	-3.982	7.725
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>54.234</b>	<b>-7.034</b>	<b>12.463</b>	<b>-30.048</b>	<b>29.615</b>
Negatieve deelnemingswaarde geassocieerde deelnemingen	1.187	-39	0	0	1.148
Vooruitontvangen korting huurcontract	975	0	0	-162	813
Uitgestelde opbrengsten in verband met verstrekte huurgaranties	1.178	-467	388	-435	664
<b>Totaal voorzieningen en niet-rentedragende schulden</b>	<b>57.574</b>	<b>-7.540</b>	<b>12.851</b>	<b>-30.645</b>	<b>32.240</b>

Looptijd van de voorzieningen en niet-rentedragende schulden	31 december 2013	31 december 2012
Langlopend deel	9.066	16.073
Kortlopend deel	23.174	41.501
<b>Totaal</b>	<b>32.240</b>	<b>57.574</b>

x € 1.000

#### **Voorziening voor garantieverplichtingen**

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

#### **Voorziening voor herstructureringskosten**

De voorziening voor herstructureringskosten vloeit voort uit afvloeiingskosten in verband met organisatiewijzigingen. De voorziening zal voor circa 90% in 2014 worden aangewend en voor het overige in de jaren 2015 - 2016.

#### **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 € 2,6 miljoen (2012: € 2,2 miljoen), te betalen bedragen aan de fiscus ad € 2,0 miljoen (2012: 2,0 miljoen) en leegstand ad € 1,3 miljoen (2012 : € 5,6 miljoen). Voor het overige bestaat de voorziening hoofdzakelijk uit te betalen kosten in verband met arbeidsongeschiktheid. De verplichtingen zullen zich naar verwachting voor het grootste deel in de komende twee jaar voordoen.

x € 1.000

**6.25 Handels- en overige schulden**

Handels- en overige schulden	31 december 2013	31 december 2012
Leveranciers en onderaannemers	316.358	287.153
Te ontvangen facturen op onderhanden werk	39.209	29.133
Te ontvangen facturen op afgesloten werken	58.749	61.482
Schulden inzake pensioenen	1.025	1.174
Te betalen personeelskosten	29.593	34.100
Te betalen omzetbelasting	46.899	48.954
Te betalen loonheffing en sociale premies	25.080	19.727
Overige belastingschulden	403	402
Te betalen beheer- en verkoopkosten	14.651	8.868
Te betalen rente	6.586	5.912
Schulden uit hoofde van kasstroomafdekkingen	49	2.287
Overige schulden	32.440	30.836
<b>Totaal handels- en overige schulden</b>	<b>571.042</b>	<b>530.028</b>

**6.26 Financiële risico's en beheer****Algemeen**

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt Heijmans diverse financiële risico's, waaronder krediet-, liquiditeits- en marktrisico'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.

x € 1.000

### 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 en derivaten 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.

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

	31 december 2013	31 december 2012
Overige beleggingen	42.131	46.682
Liquide middelen	73.360	77.708
Handels- en overige vorderingen	371.230	376.482
<b>Totaal</b>	<b>486.721</b>	<b>500.872</b>

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 proportioneel geconsolideerde deelnemingen waarover kredietrisico wordt gelopen, is geografisch als volgt verdeeld:

	31 december 2013	31 december 2012
Nederland	168.077	194.019
België	66.899	56.408
Duitsland	70.617	74.424
<b>Totaal</b>	<b>305.593</b>	<b>324.851</b>

x € 1.000

Ouderdomsanalyse openstaande debiteuren zonder bijzondere waardevermindering, na vervaldatum factuur:

	31 december 2013	31 december 2012
< 30 dagen	32.209	48.044
30-60 dagen	10.058	6.872
60-90 dagen	2.912	1.389
> 90 dagen - < 1 jaar	11.599	10.600
> 1 jaar	15.018	14.641
<b>Totaal</b>	<b>71.796</b>	<b>81.546</b>

Inclusief de niet vervallen debiteuren en debiteuren die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, bedraagt het saldo aan handelsvorderingen per ultimo 2013 € 296 miljoen (2012: € 316 miljoen).

Van de overige financiële bezittingen zijn de vervaldata niet overschreden.

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

	2013	2012
Stand per 1 januari	7.608	10.352
Toevoegingen	930	676
Onttrekkingen	-200	-3.152
Vrijval	-1.401	-268
<b>Stand per 31 december</b>	<b>6.937</b>	<b>7.608</b>

### Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. 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.



x € 1.000

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 en voor € 231 miljoen een looptijd tot eind maart 2016;
- 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.

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

Ultimo 2013 bedraagt het totaal aan bankgarantiefaciliteiten € 568 miljoen (2012: € 607 miljoen) verstrekt door 21 partijen.

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

31 december 2013	Contractuele						
	Boekwaarde	kasstromen	< 6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	-70.892	-4.792	-	-	-	-66.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-	-
Projectfinanciering	-105.028	-113.369	-14.593	-26.181	-28.813	-27.092	-16.690
Overige langlopende schulden	-17.355	-21.288	-528	-1.949	-4.329	-9.333	-5.149
Financiële leaseverplichtingen	-3.326	-3.733	-377	-289	-857	-1.963	-247
Rekening-courant kredietinstellingen	-22.999	-22.999	-22.999	-	-	-	-
Handels- en overige schulden (exclusief derivaten)	-570.993	-570.993	-570.993	-	-	-	-
Derivaten	-49	-420	-58	-62	-207	-219	126
<b>Totaal</b>	<b>-785.850</b>	<b>-803.694</b>	<b>-614.340</b>	<b>-28.481</b>	<b>-34.206</b>	<b>-38.607</b>	<b>-88.060</b>

x € 1.000

31 december 2012	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	-75.684	-4.792	-	-4.792	-	-66.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-	-
Projectfinanciering	-106.954	-115.377	-28.514	-18.805	-11.335	-42.047	-14.676
Overige langlopende schulden	-16.737	-18.875	-69	-9.605	-322	-5.687	-3.192
Financiële leaseverplichtingen	-3.548	-4.064	-502	-357	-745	-1.814	-646
Rekening-courant kredietinstellingen	-33.210	-33.210	-33.210	-	-	-	-
Handels- en overige schulden (exclusief derivaten)	-527.741	-527.741	-527.741	-	-	-	-
Derivaten	-2.287	-6.409	-147	-139	-322	-2.566	-3.235
<b>Totaal</b>	<b>-756.577</b>	<b>-781.360</b>	<b>-594.975</b>	<b>-28.906</b>	<b>-17.516</b>	<b>-52.114</b>	<b>-87.849</b>

### Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van de Groep of de waarde van de beleggingen in 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.

### 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. Daartoe is een beperkt deel van de toekomstige rentebetalingen door middel van renteswaps gefixeerd. Daarnaast is een deel van de leningen tegen vaste rente afgesloten.

Wanneer de rente over 2013 gemiddeld 2% hoger zou zijn geweest dan zou op basis van de balansposities per einde jaar het resultaat voor belastingen circa € 0,3 miljoen lager (2012: € 0,3 miljoen lager) zijn geweest. Het effect op het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant waren gebleven) van een 2% renteververschil zou nagenoeg nihil zijn (2012 nagenoeg nihil). Dit effect op het resultaat voor belastingen wordt met name veroorzaakt door de stand van de liquide middelen per ultimo 2013. De rentegevoeligheid gemeten op basis van de gemiddelde schuld gedurende het jaar zou een beperkter effect op het resultaat ten gevolge hebben.

Bij het aangaan van een PPS-contract is het doorgaans contractueel vastgelegd dat renterisico's (evenals eventuele inflatie risico's) worden gemitigeerd door het fixeren van kasstromen met swaps. Zo snel mogelijk na het afronden van het

x € 1.000

documentatie proces volgend op ondertekening van PPS-contracten, wordt het hedge documentatie proces afgerond. Bij het eerstkomende rapportage moment worden hedge resultaten verwerkt onder hedge accounting. Gezien de contractuele relatie met de operationele kasstromen zijn de hedges bij aanvang in principe per definitie effectief.

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

		31 december 2013					
		Totaal	0-6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
6.11	PPS-vorderingen	14.410	-	-	-	-	14.410
6.14	Overige beleggingen	42.131	7.734	15.149	7.377	7.067	4.804
6.19	Liquide middelen	73.360	73.360	-	-	-	-
6.22	Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	-66.100	-	-	-	-
6.22	Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-
6.22	Projectfinancieringen	-105.028	-54.605	-10.930	-15.329	-14.162	-10.002
6.22	Effect van interest rate swaps op projectfinancieringen	0	14.808	-1.736	-232	-812	-12.028
6.22	Overige langlopende schulden	-17.355	-2.956	-1.323	-1.300	-7.944	-3.832
6.22	Financiële leaseverplichtingen	-3.326	-298	-218	-742	-1.831	-237
6.22	Rekening-courant kredietinstellingen	-22.999	-22.999	-	-	-	-
<b>Totaal</b>		<b>-84.907</b>	<b>-51.056</b>	<b>942</b>	<b>-10.226</b>	<b>-17.682</b>	<b>-6.885</b>

		31 december 2012					
		Totaal	0-6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
6.11	PPS-vorderingen	14.676	-	-	-	-	14.676
6.14	Overige beleggingen	46.682	3.593	10.898	16.149	12.233	3.809
6.19	Liquide middelen	77.708	77.708	-	-	-	-
6.22	Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	-	-	-66.100	0	-
6.22	Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-
6.22	Projectfinancieringen	-106.954	-59.415	-14.364	-9.835	-23.340	-
6.22	Effect van interest rate swaps op projectfinancieringen	0	5.200	-	-5.200	-	-
6.22	Overige langlopende schulden	-16.737	-2.738	-6.395	-481	-4.286	-2.837
6.22	Financiële leaseverplichtingen	-3.548	-419	-280	-616	-1.616	-617
6.22	Rekening-courant kredietinstellingen	-33.210	-33.210	-	-	-	-
<b>Totaal</b>		<b>-87.483</b>	<b>-9.281</b>	<b>-10.141</b>	<b>-66.083</b>	<b>-17.009</b>	<b>15.031</b>

x € 1.000

Op balansdatum is van de rentedragende bruto schuld 61% (2012: 62%) tegen een vast rentepercentage (inclusief rentederivaten) en 39% (2012: 38%) 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 3,2 jaar (2012: 2,0 jaar).

De rentedragende leningen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs en niet tegen de reële waarde. Een rentewijziging heeft derhalve geen effect op de waardering van de leningen.

#### **Valutarisico**

Het valutarisico op verkopen, inkopen en opgenomen leningen is voor Heijmans zeer beperkt, aangezien verreweg het grootste deel van de kasstromen binnen de onderneming plaatsvindt in euro's.

#### **Reële waarden**

Onderstaande overzicht bevat de reële waarden en de boekwaarden van financiële instrumenten. Tevens wordt in onderstaande tabel een overzicht gegeven van tegen reële waarde gewaardeerde financiële activa en financiële verplichtingen naar waarderingmethode. Deze waarderingen tegen reële waarde worden gerubriceerd naar verschillende niveaus van de hiërarchie reële waarde, afhankelijk van de inputs op basis waarvan waarderingstechnieken zijn toegepast. De verschillende niveaus zijn als volgt gedefinieerd.

Niveau 1: op de waarderingsdatum van de Groep beschikbare genoteerde marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen.

Niveau 2: input die geen onder niveau 1 vallende genoteerde marktprijs betreft en die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (in de vorm van een prijs) hetzij indirect (dat wil zeggen, afgeleid van een prijs).

Niveau 3: input voor het actief dat of de verplichting die niet op waarneembare marktgegevens is gebaseerd (niet-waarneembare input).

x € 1.000

			31 december 2013		31 december 2012	
			Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
toelichting	niveau	Leningen en vorderingen				
6.11	2	PPS-vorderingen	14.410	13.431	14.676	12.538
6.14	2	Overige beleggingen	42.131	47.193	52.102	59.280
6.18	*	Handels- en overige vorderingen (exclusief derivaten)	370.547	370.547	376.482	376.482
6.19	*	Liquide middelen	73.360	73.360	77.708	77.708
6.22	*	Rekening-courant kredietinstellingen	-22.999	-22.999	-33.210	-33.210
6.22	2	Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	-70.810	-66.100	-72.059
6.22	2	Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-
6.22	2	Projectfinanciering	-105.028	-105.411	-106.954	-110.700
6.22	2	Overige langlopende schulden	-17.355	-19.490	-22.157	-26.507
6.25	2	Handels- en overige schulden (exclusief derivaten)	-570.993	-570.993	-527.741	-527.741
<b>Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde</b>						
6.26	2	Derivaten	383	383	439	439
6.26	3	Derivaten	251	251	-2.726	-2.726
<b>Overige financiële verplichtingen</b>						
6.22	2	Financiële leaseverplichtingen	-3.326	-3.707	-3.548	-3.888
			<b>-284.719</b>	<b>-288.245</b>	<b>-241.029</b>	<b>-250.384</b>

\* Boekwaarde is een redelijke benadering van de reële waarde

Bovenstaande waardes zijn gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen. De leningen die een vaste rente hebben en de PPS-vorderingen, worden verdisconteerd tegen de relevante rentecurve per 31 december 2013, 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.

Ten behoeve van het afdekken van renterisico's en inflatierisico's heeft de Groep enkele derivaten afgesloten. Deze zijn tegen reële waarde opgenomen. De derivaten niveau 2 betreffen rentederivaten. De waarde wordt gebaseerd op het contant maken van de toekomstige kasstromen tegen de marktcurve per 31 december 2013 zonder risico opslag. Tevens wordt ter controle van de berekende waarde van de rentederivaten gebruikgemaakt van door banken opgemaakte waarderingen. Het derivaat niveau 3 betreft een inflatiederivaat. De waarde wordt gebaseerd op het contant maken van de toekomstige kasstromen tegen de marktcurve per 31 december 2013 zonder risico opslag, inclusief een correctie vanwege het illiquide zijn van het instrument. Aangezien deze correctie op niet waarneembare marktgegevens is gebaseerd, valt dit derivaat onder niveau 3. Het verloop van de waarde van dit derivaat is als volgt:

x € 1.000

	Inflatiederivaat
Stand per 1 januari 2013	-2.726
Nettoverandering in de reële waarde opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten	2.367
Netto veranderingen in de reële waarde van de kasstroomafdekkingen die zijn overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening vanuit de niet-gerealiseerde resultaten.	610
<b>Stand per 31 december 2013</b>	<b>251</b>

De boekwaarde van liquide middelen, handels- en overige vorderingen en -schulden benaderen de reële waarde vanwege de korte looptijd van deze instrumenten.

#### 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 6.22 voor de beschrijving van de financiële ratio's in de met banken overeengekomen convenanten).

#### Raamverrekenings- of vergelijkbare overeenkomsten

De Groep gaat afgeleide transacties aan op grond van raamverrekeningsovereenkomsten van de International Swaps and Derivatives Association (ISDA). Over het algemeen geldt dat de bedragen die elk van de partijen op grond van een dergelijke overeenkomst op een enkele dag houden met betrekking tot alle transacties die uitstaan in dezelfde valuta, worden samengevoegd tot een enkel nettobedrag dat een van de partijen aan de ander moet voldoen. Onder bepaalde omstandigheden – bijvoorbeeld wanneer er zich een kredietgebeurtenis voordoet zoals een faillissement – worden alle uitstaande transacties uit hoofde van de overeenkomst beëindigd, wordt de eindwaarde beoordeeld en blijft er één enkel nettobedrag over dat moet worden betaald om alle transacties te vereffenen.

De ISDA-overeenkomsten voldoen niet aan de criteria voor compensatie in de balans. Dit is omdat de Groep geen lopend wettelijk afdwingbaar recht heeft om de verantwoorde bedragen te compenseren. Immers, het recht om te compenseren is alleen afdwingbaar indien zich in de toekomst gebeurtenissen voordoen zoals wanbetaling bij bankleningen of overige kredietgebeurtenissen.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de boekwaarden van de verantwoorde financiële instrumenten die onder voornoemde overeenkomsten vallen.

	Bruto- en netto- bedragen van financiële instrumenten op de balans	Gerelateerde financiële instrumenten die niet worden gecompenseerd	Netto bedrag
<b>Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde</b>			
6.26 Derivaten - niveau 2	397	-14	383
6.26 Derivaten - niveau 3	251	0	251
	<b>648</b>	<b>-14</b>	<b>634</b>

x € 1.000

## 6.27 Huur- en operationele leaseovereenkomsten

	31 december 2013	31 december 2012
<b>Huurovereenkomsten</b>		
Vervallen termijnen binnen 1 jaar	17.206	18.276
Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar	48.853	50.460
Vervallen termijnen na 5 jaar	20.389	24.703
<b>Totaal</b>	<b>86.448</b>	<b>93.439</b>
<b>Leaseovereenkomsten</b>		
Vervallen termijnen binnen 1 jaar	26.188	25.928
Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar	44.422	47.438
Vervallen termijnen na 5 jaar	655	1.051
<b>Totaal</b>	<b>71.265</b>	<b>74.417</b>

In 2013 is een bedrag van € 29 miljoen (2012: € 33 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.

Er worden in Nederland circa 3.300 objecten (2.300 personenauto's, 900 bedrijfswagens en 100 vrachtwagens) door middel van een operationeel contract geleased. Met de belangrijkste leasemaatschappij is in 2013 een nieuwe 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 een maximale looptijd van 120 maanden.

x € 1.000

## 6.28 Investeringsverplichtingen

	31 december 2013	31 december 2012
<b>Contractuele verbintenissen in verband met:</b>		
- de verwerving van materiële vaste activa	2.044	2.094
- de verwerving van gronden	89.983	85.200
	<b>92.027</b>	<b>87.294</b>

Ter zekerstelling van de investeringsverplichtingen zijn voor € 21 miljoen concerngaranties afgegeven (2012: € 20 miljoen). Van de investeringsverplichtingen betreft € 28 miljoen (2012: € 42 miljoen) investeringsverplichtingen aangegaan door joint ventures waarin Heijmans participeert. Het aangegeven bedrag betreft het aandeel van Heijmans in de verplichting van de joint venture.

## 6.29 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 2013	31 december 2012
<b>Bankgaranties in verband met:</b>		
Uitvoering van projecten	280.482	308.946
Aanbestedingen	3.493	12.802
Overige	36.372	47.625
	<b>320.347</b>	<b>369.373</b>
<b>Concerngaranties in verband met:</b>		
Uitvoering van projecten	364.055	489.579
Onvoorwaardelijke verplichtingen	20.606	19.535
Voorwaardelijke verplichtingen	13.861	13.706
Krediet- en bankgarantiefaciliteiten	131.232	95.227
	<b>529.754</b>	<b>618.047</b>
<b>Totaal</b>	<b>850.101</b>	<b>987.420</b>



De concerngaranties in verband met krediet- en bankgarantiefaciliteiten zijn verstrekt ten behoeve van projectfinancieringen en bankgarantie- en kredietfaciliteiten voor buitenlandse dochterondernemingen en joint ventures. Voor schulden in enkele joint-ventures staat Heijmans voor haar deel in de joint-venture garant, voor in totaal € 24 miljoen (2012: € 30 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 € 92 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 2013 € 47 miljoen (2012: € 55 miljoen) en met beperkte cash impact € 164 miljoen (2012: € 169 miljoen), in totaal € 211 miljoen (2012: € 224 miljoen). Hiervan is € 60 miljoen (2012: € 62 miljoen) in joint ventures opgenomen. Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage. Hiervoor zijn in 2013 geen (2012: geen) concerngaranties afgegeven.

### **6.30 Verbonden partijen**

Als verbonden partijen zijn te onderscheiden: de dochterondernemingen, de geassocieerde deelnemingen, de samenwerkingsverbanden (joint ventures), 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 en joint ventures**

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 de geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar toelichting 6.13.

Het aandeel van de Groep in de bedrijfsopbrengsten en de balans van de joint ventures zijn onderstaand per segment aangegeven.

2013 Bedrijfssegmenten in € mln	Nederland				Buitenland			Eliminatie	Totaal
	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Wegen &Civiel	België	Duitsland	Overig		
Opbrengsten	38,0	13,8	49,4	91,0	14,0	25,0	5,0	-2,9	233,3
Kosten	-42,0	-12,7	-43,3	-85,6	-13,5	-23,1	-5,0	2,9	-222,3
Vaste activa	30,5	0,0	0,0	1,0	5,1	1,6	9,3	0,0	47,5
Vlottende activa	202,7	2,8	6,6	10,2	6,4	21,1	1,3	-2,1	249,0
<b>Totaal activa</b>	<b>233,2</b>	<b>2,8</b>	<b>6,6</b>	<b>11,2</b>	<b>11,5</b>	<b>22,7</b>	<b>10,6</b>	<b>-2,1</b>	<b>296,5</b>
Langlopende verplichtingen	98,8	0,0	0,0	0,0	3,2	0,6	7,9	0,0	110,5
Kortlopende verplichtingen	43,4	2,5	0,5	22,1	6,3	10,5	1,4	-2,1	84,6
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>142,2</b>	<b>2,5</b>	<b>0,5</b>	<b>22,1</b>	<b>9,5</b>	<b>11,1</b>	<b>9,3</b>	<b>-2,1</b>	<b>195,1</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>91,0</b>	<b>0,3</b>	<b>6,1</b>	<b>-10,9</b>	<b>2,0</b>	<b>11,6</b>	<b>1,3</b>	<b>0,0</b>	<b>101,4</b>

2012 Bedrijfssegmenten in € mln	Nederland				Buitenland			Eliminatie	Totaal
	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteit	Wegen &Civiel	België	Duitsland	Overig		
Opbrengsten	32,3	12,6	66,5	65,3	13,8	43,4	-	-6,1	227,8
Kosten	-34,6	-12,2	-58,4	-60,9	-13,6	-40,3	-	6,1	-213,9
Vaste activa	34,4	0,0	0,0	0,9	5,2	1,5	-	0,0	42,0
Vlottende activa	198,3	2,9	8,0	11,3	6,1	28,1	-	-1,0	253,7
<b>Totaal activa</b>	<b>232,7</b>	<b>2,9</b>	<b>8,0</b>	<b>12,2</b>	<b>11,3</b>	<b>29,6</b>	<b>-</b>	<b>-1,0</b>	<b>295,7</b>
Langlopende verplichtingen	87,2	0,0	0,0	0,0	3,4	0,4	-	0,0	91,0
Kortlopende verplichtingen	54,6	4,1	0,0	28,5	6,4	16,6	-	-1,0	109,2
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>141,8</b>	<b>4,1</b>	<b>0,0</b>	<b>28,5</b>	<b>9,8</b>	<b>17,0</b>	<b>-</b>	<b>-1,0</b>	<b>200,2</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>90,9</b>	<b>-1,2</b>	<b>8,0</b>	<b>-16,3</b>	<b>1,5</b>	<b>12,6</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>	<b>95,5</b>

#### Ondernemingspensioenfondsen

Heijmans is verbonden met Stichting Pensioenfondsen Heijmans N.V. De belangrijkste taak van dit ondernemingspensioenfondsen is het uitvoeren van pensioenregelingen voor (ex-) werknemers en gepensioneerden van Heijmans.

In 2013 is circa € 2 miljoen (2012: € 6 miljoen) aan pensioenpremies betaald door Heijmans aan het hierboven genoemde ondernemingspensioenfondsen. Daarnaast heeft Heijmans, vanwege het dekkingstekort in het fonds, in 2013 € 3 miljoen bijgestort (2012: € 5 miljoen).

## 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 persoonlijk voordeel zou kunnen behalen.

Over 2013 en 2012 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

in €	2013	2012
A.A. Olijslager – voorzitter*	54.908	56.100
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 concerndirecteuren

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	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
L.J.T. van der Els *	493.764	463.607	43.460	83.286	74.065	-	102.160	96.755
M.C. van den Biggelaar **	395.661	389.814	38.788	77.093	59.349	-	80.940	83.133
A.G.J. Hillen ***	395.661	273.798	35.986	70.522	59.349	-	128.212	80.416
G.A. Witzel ****	-	364.850	-	-	-	-	-	138.800
<b>Totaal</b>	<b>1.285.086</b>	<b>1.492.069</b>	<b>118.234</b>	<b>230.901</b>	<b>192.763</b>	<b>-</b>	<b>311.312</b>	<b>399.104</b>

\* 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

\*\*\*\* voorzitter van de raad van bestuur met ingang van 28 april 2010 tot 18 april 2012 en lid met ingang van 1 oktober 2008 tot 1 oktober 2012

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

in €	2013	2012
Bruto vaste beloning	1.852.753	2.119.060
Bruto korte termijn variabele beloning	331.238	130.983
Bonus Investment Share Matching Plan	49.371	69.852
Pensioenlast	410.978	514.721
Crisisheffing	254.839	289.160
Kostenvergoeding	27.240	31.326
<b>Totaal beloningen raad van bestuur en concerndirecteuren</b>	<b>2.926.419</b>	<b>3.155.102</b>

In de winst-en-verliesrekening is in 2013 € 2.046.428 (2012: € 2.191.654) 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 toekenning van de korte termijn variabele beloning 2013 aan de concerndirectie is vastgesteld op € 331.238, waarin € 192.763 is begrepen voor de leden van de raad van bestuur. De lange termijn variabele beloning toegekend in 2013 betreft de periode 2011-2013 en is een beloning van 10% van het basissalaris, die is toegekend omdat Heijmans in de afgelopen drie jaar strategisch sterker is geworden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de remuneratieparagraaf in het jaarverslag.

Naast de toegekende lange termijn beloning over de periode 2011-2013 is voor een eventueel toe te kennen variabele beloning over de periodes 2012-2014 en 2013-2015 voor de huidige leden van de raad van bestuur € 0,6 miljoen (2012: voor de periodes 2011-2013 en 2012-2014: € 0,6 miljoen) gereserveerd; en wel voor de heer L.J.T. van der Els is gereserveerd € 241.856 (2012: € 222.136), voor de heer M.C. van den Biggelaar is gereserveerd € 196.856 (2012: € 194.264) en voor de heer A.G.J. Hillen is gereserveerd € 194.697 (2012: 182.762). De reservering voor de heer A.G.J. Hillen is inclusief zijn tijd als lid van de concerndirectie. Voor een eventueel toe te kennen variabele beloning over de periodes 2012-2014 en 2013-2015 is voor de huidige concerndirecteuren € 0,2 miljoen gereserveerd (2012: voor de periode 2012-2014 € 0,1 miljoen).

De last in 2013 voor de lange termijn variabele beloningen voor de leden van de raad van bestuur bedroeg € 0,2 miljoen (2012: € 0,1 miljoen) en voor de concerndirecteuren € 0,1 miljoen (2012: € 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 concerndirectie 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 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 2013 is een bedrag van € 69.852,- (2012: 69.852,-) als last met betrekking tot de toegekende aandelen verantwoord. In 2013 hebben de leden van de concerndirectie geen korte termijn variabele beloning over 2012 ontvangen en zijn geen aandelen toegekend in het kader van het Share Matching Plan.

Voor 2013 heeft de heer Van der Els aangegeven voor 50% en hebben de heren Van den Biggelaar en Hillen aangegeven voor 20% van de toegekende netto korte termijnbonus aandelen Heijmans te zullen kopen. De toekenning van de voorwaardelijke aandelen zal plaatsvinden op moment dat de deelnemers een deel van de korte termijn variabele beloning hebben aangewend om de aandelen te kopen. De waarde van de in 2014 toegekende voorwaardelijke aandelen zal ten laste komen van de jaren 2014 tot en met 2016.

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 heren Van den Biggelaar en Witzel 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 24.

De leden van de raad van bestuur bezaten ultimo 2013 in totaal 129.643 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 2013 als volgt samengesteld:

<b>Bezit aandelen per 31 december</b>	<b>2013</b>
L.J.T. van der Els - voorzitter	111.197
M.C. van den Biggelaar	9.467
A.G.J. Hillen	8.979
<b>Totaal</b>	<b>129.643</b>

#### **Beloning van voormalige leden van de raad van bestuur**

In de winst-en-verliesrekening is in 2013 € 758.060 (2012: € 169.245) verantwoord uit hoofde van betaalde bruto beloningen en vergoedingen en pensioentoezeggingen aan de heer Witzel, voormalig lid van de raad van bestuur (genoemde bedragen hebben betrekking op de periode dat hij geen lid van de raad van bestuur was).

## 6.31 Schattingen en oordeelsvorming door het management

De verantwoordingsinformatie in de jaarrekening is deels gebaseerd op schattingen en veronderstellingen. De Groep maakt deze schattingen en doet veronderstellingen ten aanzien van de toekomst. Deze zijn onder andere gebaseerd op ervaringen en verwachtingen over toekomstige gebeurtenissen zoals deze zich, naar de huidige stand van zaken, redelijkerwijs kunnen voordoen. Deze schattingen en veronderstellingen worden continu geëvalueerd.

De herziening van of afwijkingen van schattingen en veronderstellingen ten opzichte van de daadwerkelijke uitkomsten, kunnen leiden tot materiële aanpassing van de boekwaarde van activa en verplichtingen.

Naast de reeds in de waarderingsgrondslagen (paragraaf 5) en de toelichtende paragrafen (6.1 tot en met 6.30) uiteengezette schattingselementen worden hieronder de belangrijkste elementen van schattingsonzekerheden toegelicht.

### Verliesvoorzieningen op projecten

Verliesvoorzieningen op projecten worden genomen op het moment dat duidelijk is dat de kosten de opbrengsten van een project overstijgen. Per project wordt dit 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 is dat inschattingen worden gemaakt. Later kan blijken dat de werkelijkheid hiervan afwijkt. Vooral bij meerjarige werken waarin veel maatwerk is opgenomen, zal dit het geval zijn.

### Claims voor projecten

Claims ingediend bij opdrachtgevers worden opgenomen indien de onderhandelingen over de claim met de opdrachtgever een vergevorderd stadium hebben bereikt dat het waarschijnlijk is dat de opdrachtgever de claim zal accepteren en het bedrag, waarvan het waarschijnlijk is dat het door de opdrachtgever zal worden geaccepteerd, op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Voor claims en boetes van opdrachtnemers op Heijmans, bijvoorbeeld vanwege bouwijdoverschrijdingen, gelden vergelijkbare overwegingen.

### Bonussen op projecten

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 of dat deze zullen worden overschreden 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 zeker is dat deze zal worden verkregen.

### Pensioenen

De belangrijkste actuariële uitgangspunten met betrekking tot het berekenen van de pensioenverplichtingen zijn in toelichting 6.23 uiteengezet.

**Vastgoedbeleggingen**

Voor de belangrijkste uitgangspunten voor het bepalen van de reële waarde van de vastgoedbeleggingen wordt verwezen naar 6.12. Het belang van deze post bedraagt ultimo 2013 circa € 12 miljoen (2012: € 11 miljoen).

**Belastingvorderingen**

Een uitgestelde belastingvordering wordt uitsluitend 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. De inschatting of in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn, gebeurt op basis van veronderstellingen die tevens worden gebruikt bij de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill (impairmenttests).

**Strategische grondposities**

De strategische grondposities bestaan uit enerzijds gronden die 100% eigendom van Heijmans zijn en anderzijds gronden die ingebracht zijn in samenwerkingsverbanden met partners, waaronder gemeentes. De strategische grondposities worden gewaardeerd tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. Binnen de samenwerkingsverbanden wordt de netto-opbrengstwaarde van de grond bepaald rekening houdend met de lokale omstandigheden. De netto-opbrengstwaarde van de 100% in eigendom zijnde gronden wordt mede bepaald door het aanwezige ontwikkelingspotentieel en vergelijkbare markttransacties. Door de onzekerheid op de woning- en vastgoedmarkt nemen de risico's toe, met name indien er geen herstel plaatsvindt van de woningmarkt en gemeenten worden beperkt in hun financiële mogelijkheden.

**Impairmenttests**

Voor de belangrijkste uitgangspunten, gehanteerd bij de jaarlijkse bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill, wordt verwezen naar 6.10.



# 7. Dochterondernemingen en joint ventures

## Belangrijke dochterondernemingen en joint ventures

Onderstaande entiteiten zijn in 2013 in de consolidatie betrokken. Entiteiten met een deelnemingspercentage van 100% betreffen dochterondernemingen. De overige entiteiten betreffen joint ventures. Niet-significante entiteiten zijn in deze lijst om praktische redenen niet weergegeven. Een volledig overzicht van in de consolidatie betrokken dochterondernemingen is gedeponeerd bij het Handelsregister, ten kantore van de Kamer van Koophandel te Eindhoven.

	31 december 2013
<b>Heijmans Nederland B.V., Rosmalen</b>	100%
<b>Heijmans Vastgoed B.V., Rosmalen</b>	100%
Ontwikkelingsbedrijf Vathorst C.V., Amersfoort	17%
Hoogdalem C.V., Nieuwegein	25%
Terra ontwikkeling C.V., Rosmalen	50%
Borchwerf II C.V., Oud Gastel	50%
V.O.F. Projectontwikkeling GZG-terrein, Rosmalen	50%
V.O.F. Mondriaanlaan, Nijmegen	35%
<b>Heijmans Woningbouw B.V., Rosmalen</b>	100%
Vos & Teeuwissen B.V., Huizen	100%
BC Heijmans-Dura Vermeer V.O.F., Amersfoort	50%
<b>Heijmans Utiliteit B.V., Rosmalen</b>	100%
Heijmans Utiliteit Metaal B.V., Rosmalen	100%
Meander Combinatie V.O.F., Nieuwegein	66%
<b>Heijmans Infrastructuur B.V., Rosmalen</b>	100%
Heijmans Integrale Projecten B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Wegen B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Civiel B.V., Rosmalen	100%
Sanders en Geraedts B.V., Koningsbosch	100%
A4 All V.O.F., Rotterdam	45%
Brinck Groep B.V., Zeewolde	100%
Waterdunen V.O.F., Schiedam	40%

	31 december 2013
<b>Heijmans Facilitair Bedrijf B.V., Rosmalen</b>	100%
Heijmans Materieel Beheer B.V., Rosmalen	100%
<b>Heijmans Capital B.V., Rosmalen</b>	20%
<b>Heijmans International B.V., Rosmalen</b>	100%
Heijmans (B) N.V., Schelle	100%
Heijmans Infra N.V., Schelle	100%
De Coene Construct N.V., Kortrijk	100%
Van den Berg N.V., Schelle	100%
Heijmans Vastgoed N.V., Schelle	100%
Heijmans Bouw N.V., Bilzen	100%
Belasco N.V., Schelle	50%
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%
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 2013 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 2012 zijn herzien vanwege de stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (zie 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving van de geconsolideerde jaarrekening).

Voor de opgave van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen en de raad van bestuur wordt verwezen naar toelichting 6.30 van de geconsolideerde jaarrekening.

## 8.3 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2013

	2013	2012
Resultaat deelnemingen	-9.266	-81.392
Overige baten en lasten na belasting	11.123	-6.350
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>1.857</b>	<b>-87.742</b>

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 6.30 bij de geconsolideerde jaarrekening).

x € 1.000

#### 8.4 Vennootschappelijke balans per 31 december 2013 (vóór voorstel resultaatbestemming)

Activa	31 december 2013		31 december 2012	
<b>Vaste activa</b>				
Immateriële activa	21.207		21.207	
Financiële vaste activa	-39.666		-86.718	
		<b>-18.459</b>		<b>-65.511</b>
<b>Vlottende activa</b>				
Vorderingen	627.795		684.861	
Liquide middelen	319		343	
		<b>628.114</b>		<b>685.204</b>
		<b>609.655</b>		<b>619.693</b>
<b>Passiva</b>				
<b>Eigen vermogen</b>				
Geplaatst kapitaal	5.805		5.199	
Agioreserve	222.183		209.562	
Afdekkingsreserve	750		-207	
Reserve actuariële resultaten	-23.240		-10.308	
Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	192		122	
Wettelijke reserve deelnemingen	36.415		38.643	
Ingehouden winsten	71.310		159.325	
Resultaat na belastingen lopend boekjaar	1.857		-87.742	
		<b>315.272</b>		<b>314.594</b>
Langlopende schulden		66.100		66.100
Kortlopende schulden		228.283		238.999
		<b>609.655</b>		<b>619.693</b>

x € 1.000

## 8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans

Immateriële activa (goodwill)	2013	2012
<b>Boekwaarde</b>		
Stand per 1 januari	21.207	38.207
Bijzondere waardeverminderingsslant	0	-17.000
<b>Stand per 31 december</b>	<b>21.207</b>	<b>21.207</b>

Financiële vaste activa	2013	2012
<b>Deelnemingen in groepsmaatschappijen</b>		
Stand per 1 januari	-86.718	-10.681
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen	-9.266	-81.392
Ontvangen dividend van deelnemingen	-24.390	-35.775
Kapitaalstortingen	92.722	47.610
Mutaties kasstroomafdekkingen	957	147
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot personeelsgerelateerde verplichtingen	-12.932	-6.565
Overige mutaties	-39	-62
<b>Stand per 31 december</b>	<b>-39.666</b>	<b>-86.718</b>

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 169.

x € 1.000

Vorderingen	31 december 2013		31 december 2012	
Groepsmaatschappijen	613.678		682.436	
Belastingen en sociale verzekeringen	13.780		2.027	
Overige vorderingen	337		398	
	<b>627.795</b>		<b>684.861</b>	

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

#### Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij ter beschikking van de vennootschap.

#### Eigen vermogen

2013	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Reserve actuariële resultaten	Afdekkings-reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Wettelijke reserve deelnemingen	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari	5.199	209.562	-10.308	-207	122	38.643	159.325	-87.742	314.594
Emissie	528	12.699	0	0	0	0	0	0	13.227
Reclassificatie	0	0	0	0	0	-2.228	2.228	0	0
Resultaatbestemming 2012	78	-78	0	0	0	0	-90.243	87.742	-2.501
Totaalresultaat	0	0	-12.932	957	70	0	0	1.857	-10.048
<b>Stand per 31 december</b>	<b>5.805</b>	<b>222.183</b>	<b>-23.240</b>	<b>750</b>	<b>192</b>	<b>36.415</b>	<b>71.310</b>	<b>1.857</b>	<b>315.272</b>

2012	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Reserve actuariële resultaten	Afdekkings-reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Wettelijke reserve deelnemingen	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Herziene stand per 1 januari	5.087	209.674	-3.743	-354	52	37.684	201.494	-37.620	412.274
Reclassificatie	0	0	0	0	0	959	-959	0	0
Resultaatbestemming 2011	112	-112	0	0	0	0	-41.210	37.620	-3.590
Totaalresultaat	0	0	-6.565	147	70	0	0	-87.742	-94.090
<b>Stand per 31 december</b>	<b>5.199</b>	<b>209.562</b>	<b>-10.308</b>	<b>-207</b>	<b>122</b>	<b>38.643</b>	<b>159.325</b>	<b>-87.742</b>	<b>314.594</b>

### Maatschappelijk aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal is als volgt samengesteld:

Maatschappelijk aandelenkapitaal in €	31 december 2013
35.100.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,30	10.530.000
7.000.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B van elk nominaal € 0,21	1.470.000
8.000.000 preferente beschermingsaandelen van elk nominaal € 1,50	12.000.000
	<b>24.000.000</b>

Per 31 december 2013 zijn 19.348.711 gewone aandelen geplaatst. Alle uitstaande aandelen zijn volgestort. Dit vertegenwoordigt een waarde van € 5.804.613 (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 6.22 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 personeelgerelateerde verplichtingen, zie paragraaf 6.23 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 deelnemingen

De wettelijke reserve deelnemingen heeft betrekking op het verschil tussen de, op basis van de waarderingsgrondslagen van de moedermaatschappij berekende, ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserve wordt op individuele basis bepaald.

### Reserve Bonus Investment Share Matching Plan

Voor een toelichting op de Reserve Bonus Investment Share Matching Plan wordt verwezen naar toelichting 6.30 van de geconsolideerde jaarrekening.

x € 1.000

**Resultaatbestemming**

Voor het voorstel voor de resultaatbestemming wordt verwezen naar de 'Overige gegevens' (bladzijde 179).

Schulden	31 december 2013		31 december 2012	
<b>Langlopende schulden</b>				
Financieringspreferente aandelen	66.100		66.100	
	<b>66.100</b>		<b>66.100</b>	
<b>Kortlopende schulden</b>				
Groepsmaatschappijen	193.731		208.480	
Te betalen dividend financieringspreferente aandelen	4.792		4.792	
Banken	29.135		25.146	
Overige schulden	625		581	
	<b>228.283</b>		<b>238.999</b>	



x € 1.000

## 8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen	31 december 2013		31 december 2012	
Bankgaranties	320.347		369.373	
Concerngaranties aan opdrachtgevers	398.522		522.820	
Concerngaranties aan kredietinstellingen	131.232		95.227	
	<b>850.101</b>		<b>987.420</b>	

Voor een toelichting op de garanties wordt verwezen naar toelichting 6.29 van de geconsolideerde jaarrekening.

### Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

Ten behoeve van de Nederlandse in de consolidatie betrokken 100%-dochterondernemingen, met uitzondering van Heijmans Deutschland B.V. en NMM Company 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, waarvan een bedrag van € 10,1 miljoen (2012: € -82,2 miljoen) groepsmaatschappijen betreft.

x € 1.000

**Honoraria accountant**

De volgende honoraria van 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.

	2013		
	KPMG Accountants NV	Overige KPMG Netwerk	Totaal KPMG
Onderzoek van de jaarrekening	1.370	481	1.851
Andere controle opdrachten	133	0	133
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	231	231
Andere niet controle diensten	-	-	0
	<b>1.503</b>	<b>712</b>	<b>2.215</b>

	2012		
	KPMG Accountants NV	Overige KPMG Netwerk	Totaal KPMG
Onderzoek van de jaarrekening	1.218	532	1.750
Andere controle opdrachten	147	2	149
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	276	276
Andere niet controle diensten	-	-	0
	<b>1.365</b>	<b>810</b>	<b>2.175</b>

Rosmalen, 26 februari 2014

**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 per saldo € 1,0 miljoen te onttrekken aan de reserves. Enerzijds betreft dit de toevoeging van de netto winst over het boekjaar 2013, ter grootte van € 1,9 miljoen. Anderzijds stelt de raad van bestuur voor over 2013 een dividend uit keren van € 2,9 miljoen. Het dividend bedraagt € 0,15 per gewoon aandeel naar keuze in contanten of aandelen. Bij het dividendvoorstel is de totale vermogenspositie nadrukkelijk meegewogen.

## **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 Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Heijmans N.V.

## Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op bladzijde 91 tot en met bladzijde 178 opgenomen jaarrekening over 2013 van Heijmans N.V. (de 'vennootschap') te Rosmalen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde winst- en -verliesrekening over 2013, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2013, het geconsolideerd overzicht van de wijzigingen in het eigen vermogen over 2013, de geconsolideerde balans per 31 december 2013, het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2013 en de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2013 en de enkelvoudige winst- en -verliesrekening over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

## Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening 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 oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

**Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening**

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. per 31 december 2013 en van het resultaat en de kasstromen over 2013 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en Titel 9 Boek 2 BW.

**Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening**

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

**Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen**

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken 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 in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amstelveen, 26 februari 2014  
KPMG Accountants N.V.

A.A. van Eimeren RA

# Bijlagen

## 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 2013 is voor een nominaal bedrag van € 5.804.611,20 gewone aandelen in administratie genomen, waartegenover 19.348.704 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 25 maart 2013

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

- Toelichting op het jaarverslag 2012 van Heijmans N.V. en het persbericht van 28 februari 2013;
- Bespreking agendapunten van de op 17 april 2013 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders Heijmans N.V.;
- Het jaarrapport van Stichting AK over 2012;
- De evaluatie van de Vergadering van Certificaathouders van 23 november 2012, met het bespreken van een aantal door de certificaathouders gestelde vragen / gedane voorstellen / suggesties.
- Besluit tot het houden van een Vergadering van Certificaathouders op 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 en de voorzitter van de raad van commissarissen, onder meer over de navolgende onderwerpen:

- Waarom er, ondanks dat sprake is van een nettoverlies, toch dividend wordt uitgekeerd?;
- Utiliteitsbouw en Burgers Ergon zijn samengevoegd tot Heijmans Utiliteit. Burgers Ergon was vroeger het paradepaardje met een marge van 5%. Nu is die marge lager. Verwacht de raad van bestuur dat die marge zich op termijn zal herstellen?;
- Hoe staat het met grote dispuuten, zijn er daarvan opgelost en zijn er nieuwe bijgekomen?;
- Is Heijmans 'in control' ten aanzien van Utiliteit, ziet de raad van bestuur daadwerkelijk verbetering?;
- Het bestuur van Stichting AK heeft de hoop uitgesproken dat de buitenlandse dochters binnen Heijmans behouden blijven;
- Het bestuur heeft een nadere toelichting gevraagd op de samenwerking die is aangegaan met Barclays ten behoeve van PPP projecten;
- Is Heijmans 'in control' op het gebied van IT?;

- Zijn medewerkers van Utiliteit in het verleden wel in voldoende mate opgeleid, is Heijmans wel in staat goede medewerkers voor dit bedrijfsonderdeel aan te trekken?;

Dit (voor)jaar waren drie bestuursleden aftredend (en herbenoembaar). Het betrof de heren C.J. de Swart, R.P. Voogd en W.M. van den Goorbergh. Allen zijn per de voorjaarsvergadering herbenoemd na verkregen goedkeuring van de RvB die vooraf is gegaan door goedkeuring door de RvC.

Op verzoek van de RvC is het rooster van aftreden zodanig aangepast dat ieder jaar één bestuurslid aftredend is. Om die reden is de heer C.J. de Swart benoemd voor een periode van twee jaar, de heer R.P. Voogd voor een periode van drie jaar en de heer W.M. van den Goorbergh voor een periode van vier jaar.

#### **Vergadering van 4 september 2013**

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

- Toelichting op de halfjaarcijfers 2013 van Heijmans N.V.;
- Voorbereiding op de Vergadering van Certificaathouders van 15 november 2013;
- Samenstelling van het bestuur en mogelijke kandidaten voor de vacature die in het voorjaar van 2014 ontstaat doordat de heer P.J.J.M. Swinkels dan aftredend en niet herbenoembaar is.

Tijdens de vergadering heeft het bestuur van Stichting AK een aantal opmerkingen gemaakt en vragen gesteld aan de leden van de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van commissarissen, onder meer over de navolgende onderwerpen:

- Wie van de grootaandeelhouders van Heijmans N.V. heeft deelgenomen aan de 'sub 10' emissie van 21 augustus 2013?;
- Er zijn meer woningen verkocht aan particulieren dan aan beleggers, waren deze woningen oorspronkelijk voor beleggers bedoeld?;
- Wat is het prijsniveau van een nieuwe woning ten opzichte van bestaande woningen?;
- Is de situatie binnen Woningbouw van invloed op de grondposities van Heijmans?;
- Hoe gaat het met het Techniek (voormalig Burgers Ergon)?;
- Er is binnen Utiliteit veel aandacht voor de voorbereiding van projecten ('blok II'), was daar voorheen minder aandacht voor?;
- Hoe staat het met de werkvoorbereiding in de andere bedrijfsstromen?;
- Wat is de stand van zaken met betrekking tot het asset management contract op Schiphol?;
- Hoe staan de buitenlandse dochters ervoor?;
- Kan de stand van zaken met betrekking tot de samenwerking met Barclays nader worden toegelicht?

#### **Vergadering van 15 november 2013**

Deze ingelaste bestuursvergadering stond in het teken van de voorbereiding van de Vergadering van Certificaathouders van 15 november 2013.

#### **Deelname bestuur Stichting AK aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 17 april 2013**

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 zijn door het bestuur van Stichting AK geen vragen aan het bestuur van de Vennootschap gesteld omdat alle relevante vragen reeds door andere certificaathouders zijn gesteld.

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 en 2012 – 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 17 april 2013**

Van het aantal per 17 april 2013 door Stichting Administratiekantoor Heijmans uitgegeven certificaten (van aandelen) ad 17.328.330 zijn 6.903.995 (certificaten van) aandelen ter vergadering aangemeld aanwezig met stemrecht, circa 39,8% (in 2012 circa 43,71%), dit met inbegrip van 1.318.084 (certificaten van) aandelen, waarvoor een steminstructie is afgegeven door ANT.

Via deze mogelijkheid heeft ANT volmachten en steminstructies ontvangen, in totaal vertegenwoordigend 39.542.520 (vorig jaar 51.700.890) stemmen, in totaliteit circa 7,61% (in 2012 circa 10,16%) van het maximaal uit te brengen aantal stemmen van de certificaathouders.

#### **Vergadering van Certificaathouders van 15 november 2013**

Tijdens de Vergadering van Certificaathouders van 15 november 2013 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 7 aanwezige certificaathouders/gevolmachtigden vertegenwoordigden 983.508 (certificaten van) aandelen. Door Stichting AK waren per 15 november 2013 in totaal 19.348.704 (certificaten van) aandelen uitgegeven. Dit betekent dat circa 5,08% van door Stichting AK uitgegeven (certificaten van) aandelen in deze vergadering vertegenwoordigd was (in 2012 circa 1,43%).

#### **Werkzaamheden**

De werkzaamheden verbonden aan de administratie van de (certificaten van) aandelen worden verricht door de administrateur van Stichting AK, SGG Nederlands N.V. te Amsterdam.

#### **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. P.J.J.M. Swinkels en Mr. R.P. Voogd.

Per 26 maart 2014 treedt de heer P.J.J.M. Swinkels af, hij is niet herbenoembaar. Het bestuur heeft gesprekken gevoerd met een kandidaat voor de ontstane vacature die naar de mening van het bestuur goed past in het profiel van de vertrekkende bestuurder. Het bestuur is voornemens de heer J.J.G.M. Sanders per de voorjaarsvergadering op 26 maart 2014 te benoemen tot bestuurslid voor de duur van vier jaar. De heer Sanders heeft aangegeven de benoeming te zullen accepteren.



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, DELA en de Welten Groep, lid van de raad van commissarissen van de Bank Nederlandse Gemeenten en Mediq en lid van de raad van toezicht van Radboud Universiteit Nijmegen / UMC St. Radboud.

De heer Van den Goorbergh was tot 2002 plaatsvervangend voorzitter en CFO van de raad van bestuur van Rabobank Nederland.

P.J.J.M. Swinkels is voorzitter van de raad van commissarissen van Eindhoven Airport en PSV, lid van de raad van commissarissen van De Meeuw, Koninklijke Prins & Dingemanse en de Faber Halbertsma Groep, voorzitter van Stichting Nederland Schoon, lid van het dagelijks bestuur van het VNO-NCW, voorzitter van de Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging (BZW) en bestuurslid van Stichting Continuïteit van Van Lanschot.

Voorheen was de heer Swinkels directievoorzitter van Bavaria. Zoals hiervoor is aangegeven, treedt de heer Swinkels per 26 maart 2013 af als bestuurder van Stichting AK en is hij niet herbenoembaar.

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 Bonevem 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 2013 voor de voorzitter € 12.000 en voor de overige bestuursleden € 10.000 per lid.

#### **Bestuur**

Mr. C.J. de Swart (voorzitter)

Dr. W.M. van den Goorbergh

Drs. P.J.J.M. Swinkels

Mr. R.P. Voogd

#### **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 heren M.W. den Boogert en H.H. Meijer zijn tijdens de bestuursvergadering van 4 april 2013 herbenoemd tot bestuurder van de stichting. Om het rooster van aftreden zodanig aan te passen dat ieder jaar één bestuurslid aftredend is, is de heer Meijer benoemd voor de duur van één jaar (hij is daarna weer herbenoembaar voor vier jaar) en is de heer Den Boogert benoemd voor de duur van vier jaar.

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



# Afkortingen

AEX	Amsterdam Exchange index	ISO	International Organization for Standardization
AFM	Autoriteit Financiële Markten	IT	Informatietechnologie
AMX	Amsterdam Midkap Index	MT	Management Team
AVA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	MVO	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst	NL-GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
CEO	Chief executive officer	NOx	Stikstofoxiden
CFO	Chief Financial Officer	NYSE	New York Stock Exchange
COR	Centrale Ondernemingsraad	PAGO	Periodiek Arbeids Gezondheidskundig Onderzoek
DBFMO	Design, build, finance, maintain, operate	PPP	Public Private Partnerships
EBIT	Earnings Before Interest and Tax	PPS	Publiek-Private Samenwerking
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization	PR	Public Relations
ECC	Engineered Cementitious Composites	RvB	Raad van Bestuur
EMVI	Economisch Meest Voordelige Inschrijving	RvC	Raad van Commissarissen
EOR	Europese Ondernemingsraad	SAP	Systems, Applications and Products in Data processing
ERP	Enterprise Resource Planning	SBIB	Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid
GO	Geen Ongevallen	SROI	Social Return On Investment
HAPP	Heijmans Allround Professional Programme	Stichting AK	Stichting Administratiekantoor Heijmans
HIP	Heijmans Integrale Projecten	TiO2	titaandioxide
HLHM	Heijmans Leergang Hoger Management	UHPFRC	Ultra High Performance Fibre Reinforced Concrete
HMP	Heijmans Management Programma	UTA	Uitvoerend technisch administratief
HR	Human Resource	VCA	Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) Checklist Aannemers
HRM	Human Resource Management	Wft	Wet op het financieel toezicht
HUMS	Heijmans Utiliteit Management Systeem	WKA	Wet Keten Aansprakelijkheid
ICT	Informatie- en communicatietechnologie	Wmz	Wet melding zeggenschap
ID	Gemiddelde verzuimduur	ZOAB	Zeer Open Asfaltbeton
IF	Ongevallenfrequentie		
IFRS	International Financial Reporting Standards		
IP	Ongevallenverzuim		
IRWES	Integrated Roof Wind Energy System		

# heijmans

## Colofon

Heijmans produceert drie jaarverslagen: een financieel-, duurzaamheids- en innovatieverslag. Deze drie verslagen vormen samen één geheel.

Publicatiedatum 27 februari 2014