2016

JAARVERSLAG

heijmans

Opsporen vliegtuigbommen, Rijsenhout

heijmans
heijmans

Het jaarverslag 2016 van Heijmans N.V. is in digitale vorm te vinden op de website van Heijmans, www.heijmans.nl
Contactpersonen: Marieke Swinkels-Verstappen, mswinkelsverstappen@heijmans.nl en Robert Koolen, rkoolen@heijmans.nl

Publicatiedatum: 24 februari 2017

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

Omslag: Fenixloodsen, Rotterdam

Inhoudsopgave

PROFIEL & STRATEGIE

Bericht van de voorzitter 6
Strategische scope 9
Raad van bestuur 10
Tien jaar Heijmans in kengetallen 12
Profiel en bedrijfsmodel 15
Het aandeel Heijmans 19
Strategie 25

VERSLAG RAAD VAN BESTUUR

Financiële gang van zaken 33
Strategie implementatie 2016 45
Veiligheid & gezondheid 55
Kennisintensiteit 61
Procurement en ketenintegratie 65
Verduurzaming bedrijfsvoering en projecten 69

CORPORATE GOVERANCE

Corporate Governance 75
Gedrag, integriteit en dilemma's 79
Risicomanagement 85
Raad van commissarissen 98
Verslag van de raad van commissarissen 101
Remuneratierapport 107
Bestuurdersverklaring 111

JAARREKENING

Jaarrekening 117

BIJLAGEN

Resultaatbestemming 199
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 200
Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant 208
Overige bijlagen 210
Begrippenlijst 228
Afkortingen 229

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

BERICHT VAN DE VOORZITTER

Ton Hillen
Voorzitter raad van bestuur
Heijmans N.V.

We hebben in 2016 grote verliezen geleden. In de periode 2012-2014 heeft Heijmans werken aangenomen in de context van marktontwikkelingen en (nieuwe) contractvormen waarbij verantwoordelijkheden voor externe factoren steeds meer bij de opdrachtnemer kwamen te liggen. De implicaties van deze verschuiving van risico's en aansprakelijkheden van opdrachtgever naar opdrachtnemer zijn in deze periode onvoldoende onderkend.

De gevolgen van zaken zijn ernstig en hebben een gat geslagen in de vermogenspositie van de onderneming. Hierop is besloten de activiteiten van Heijmans tot de Nederlandse markt te beperken en de opbrengst van de verkoop van buitenlandse dochters aan te wenden voor de noodzakelijke versterking van de financiële positie. We hebben in deze herziening heel kritisch naar de organisatie gekeken en deze aangescherpt, zowel in bemensing als in de competenties en de discipline die deze nieuwe koers van ons vergt. De leiding van de onderneming is aangepast, de aansturing aangescherpt en ik verwacht met een hard werkende, competente en toegewijde Heijmans ploeg de bakens in 2017 te kunnen verzetten. Dit moet binnen afzienbare termijn leiden tot resultaat- en margeherstel, schuldreductie in combinatie met gezonde vermogensverhoudingen. Dit bereiken we door ons op de Nederlandse markt te richten en de buitenlanden te desinvesteren en projectbeheersing te verbeteren.

Korte termijn maatregelen

De structurele verbetering van de verhouding tussen de netto schuld en de ebitda is van cruciaal belang voor Heijmans. Afgelopen jaar zijn we er niet in geslaagd deze verhouding op een juist niveau te krijgen. Per einde van het derde kwartaal 2016 voldeed Heijmans weliswaar aan de overeengekomen financiële convenanten, maar het was duidelijk dat disputen over de probleemprojecten hier in de toekomst van invloed op zouden kunnen zijn. Om hier adequaat op te kunnen reageren, voerde Heijmans pro-actief en constructief overleg met haar financiers en is besloten de activiteiten uitsluitend op de Nederlandse markt te richten. Halverwege februari 2017 hebben we onze Belgische dochterbedrijven verkocht aan BESIX. Eerder, in november 2016, bereikten we overeenstemming over de verkoop van onze Duitse dochter Franki aan PORR. Heijmans zal het merendeel van de netto-opbrengstwaarde van deze transacties benutten voor schuldreductie en versterking van de vermogensverhoudingen. We hebben afspraken kunnen maken met onze bankengroep over een verlenging van de

financieringsafspraken tot 1 juli 2019. Daarmee is de continuïteit van onze onderneming gewaarborgd en nemen we een belangrijke stap op weg naar herstel.

Operationele activiteiten
Het afgelopen jaar kenmerkte zich vooral door de problemen die zich op een aantal grote projecten manifesteerden, met de financiële implicaties ervan en de gevolgen voor de onderneming. De invloed van de issues was groot, de daaropvolgende maatregelen derhalve ingrijpend. Dit heeft Heijmans in zijn greep gehad en absolute prioriteit gekregen.

Los van deze zwaarwegende issues heeft Heijmans nog steeds adequaat kunnen inspelen op de groeiende vraag naar nieuwe woningen door 10% meer woningen dan in 2015 te verkopen, in 2016 bijna 2.000 in totaal. Ook verkocht Vastgoed bijna 25.000 vierkante meter commercieel onroerend goed. Heijmans profiteert van deze sterk aantrekkende woningmarkt, wat zich vertaalt in groeicijfers bij Vastgoed. In deze groeimarkt kiezen we voor een beheerste groei bij Woningbouw om zo kwaliteit te kunnen blijven borgen. Dit beeld is met name zichtbaar in de economisch sterke gebieden in Nederland. Daarnaast zien we in de periferie een toename van inkoopprijzen en een blijvende druk op verkoopwaarden. Juist in die gebieden heeft Heijmans onder druk hiervan de waarde van enkele vastgoedposities moeten herzien.

Binnen Utiliteit zien we een sterke vraagontwikkeling in service, beheer en onderhoud in de installatiesector en een blijvende druk op marge in nieuwbouw. Het omzetniveau ligt in deze sector dan ook beduidend lager dan in 2015. Vanuit een strikt aanname- en inschrijfbeleid richten we ons vooral op de groeimarkt 'beheer en onderhoud' en op het maken van sterke combinaties in integrale nieuwbouw om zo projectrisico's op een aanvaardbaar niveau te houden. Dit heeft geresulteerd in een afname van de omzet van nieuwbouwprojecten en een groei in installatieservice en onderhoud binnen Utiliteit.

Hoewel de probleemprojecten de overhand hebben in de beeldvorming rond Infra, presteert het merendeel van de activiteiten volgens plan en zien we met name bij de regionale infra en beheer en onderhoud een gedegen omzet en resultaat. Hier liggen kansen om de positie van Heijmans verder uit te bouwen.

Blik naar voren
Heijmans zal in 2017 terugkeren naar een winstgevende exploitatie en haar schuldpositie verder afbouwen. De overeenstemming met de bankengroep over de herfinanciering tot juli 2019 en de desinvestering van de buitenlandse activiteiten zijn belangrijke stappen in de totaalaanpak op weg naar herstel, het waarborgen van de financiering en continuïteit van de onderneming en structurele versterking van de vermogensverhoudingen. In deze aanpak staan een verscherpte focus op kerncompetenties, de ontwikkeling van Heijmans naar een Nederlands-georiënteerd bedrijf en optimalisering van kostenstructuur en marge centraal.

We zullen nu de tering naar de nering moeten zetten en vanuit onze strategie gericht op 'focus, discipline en excellence' de weg naar herstel moeten waarmaken. Ondanks het ondermaatse resultaat dat het bedrijf overschaduwt, heeft de doorvoering van maatregelen geleid tot veel energie en focus in het bedrijf. Er is een kentering waarneembaar. Ons unieke handschrift, dat in vele vernieuwende, integrale en toonzettende projecten te zien is, getuigt van een onderneming waarbij mensen zich sterk betrokken voelen, waar ze energie in steken en nu, ook in een uiterst lastige periode, zich hard voor maken. Mijn dank aan die hardwerkende, competente en scherpe Heijmans medewerkers is groot. Met dit team zullen we, collega bestuurder Ruud Majenburg en ondergetekende, er alles aan doen de ingezette kentering opnieuw tot een sterk resultaat te laten leiden.

Ton Hillen
Voorzitter raad van bestuur Heijmans N.V.
24 februari 2017

Strategische scope

Focus, discipline, excellence

Eind 2016 is de strategie herzien en vertaald naar een strategisch plan voor de periode 2017-2019. Kern hiervan is een focus op de Nederlandse markt, een aangescherpte kostenstructuur in lijn met de operationele activiteiten, een projectenscope met een beheersbaar risicoprofiel en volledig aangesloten op de kerncompetenties, waarmee herstel en versterking van de vermogensverhoudingen gerealiseerd dient te worden.

Aanleiding

Aanleiding voor deze herziening zijn de sterk negatieve resultaten van een aantal grote projecten, die het bedrijfsresultaat van de hele onderneming hebben overstemd en hebben gezorgd voor een aanzienlijk verlies over 2016. Oorzaak hiervan is de toename van contractvormen in de markt waarin risico's zijn verlegd naar de aannemer, die zich voor Heijmans ten volle hebben gemanifesteerd in zowel de ontwerp- en uitwerkingsfase als de realisatiefase van projecten.

Daarnaast bleek Heijmans, gezien deze contractvormen, onvoldoende in staat deze risico's te voorzien of te managen, waardoor een nadrukkelijke omslag nodig is naar excellent project-, contract en risicomanagement. In de complexiteit van grote en integrale projecten, waarin verschillende stakeholders een rol spelen en omstandigheden voortdurend wijzigen, is een gedisciplineerde aansturing en een volledige focus op kwaliteit van proces en inhoud noodzakelijk. Dit was de aanleiding de strategie te herzien per einde 2016. Deze herziening is van dermate invloed op de activiteiten en scope van Heijmans dat ze in dit verslag over 2016 ruim aan bod komt en als nieuw uitgangspunt voor het beschrijven van het profiel en activiteiten van de onderneming geldt.

Gevolg

De strategische herziening 'Focus, discipline, excellence' was de basis voor de volgende maatregelen die per eind 2016 neergezet zijn:

- **Strategische keuze tot desinvestering buitenlandse bedrijven en activiteiten**
  Eind 2016 is overeenstemming bereikt over de desinvestering van dochterbedrijf Franki, tevens is besloten om andere dochterbedrijven in België en Duitsland te desinvesteren. Begin 2017 is overeenstemming bereikt met BESIX over de verkoop van de Belgische activiteiten. Heijmans is voornemens om, indien mogelijk tegen passende voorwaarden, ook het Duitse Oevermann te desinvesteren. Deze desinvesteringen dragen bij aan herstel van de vermogensverhoudingen en resulteren in een Nederlands georiënteerd kernbedrijf.

- **Organisatorische wijzigingen**
  De samenstelling van de raad van bestuur is gewijzigd en de ervaring van het bestuur sluit aan op de competenties die nodig zijn om de strategische herziening te realiseren. Per 1 december 2016 is Ton Hillen benoemd als bestuursvoorzitter. Het directieteam en de topstructuur van Infra en Utiliteit zijn aangepast en onder directe aansturing van de raad van bestuur geplaatst.

- **Aanname en inschrijfbeleid nieuwe projecten**
  Teneinde tot aanvaardbare risico's te komen en deze in balans te brengen met de ervaring en kerncompetenties van de onderneming, worden grote werken alleen in partnerships aangenomen en in samenwerking met risicodragende partners gerealiseerd die een gedegen track record hebben op hun expertisegebied.

- **Reduceren kosten en integreren activiteiten in operationele divisies**
  Eind 2016 is besloten de activiteiten van Technology, gericht op het ontwikkelen van nieuwe concepten, producten en innovaties, onder te brengen in de bedrijfsstromen om innovaties zo dicht mogelijk bij operationele activiteiten en klanten te organiseren. De voortgang en scoping van deze activiteiten wordt rechtstreeks aan de raad van bestuur gerapporteerd. Hiermee wordt vernieuwing meer in dienst van lopende business gesteld.

◀ Opsporen vliegtuigbommen, Rijsenhout

Raad van bestuur

Ing. A.G.J. (Ton) Hillen (1961), per 1 december 2016 voorzitter

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).

R.F. (Ruud) Majenburg (1959), lid

Nederlandse nationaliteit; benoemd tot lid van de raad van bestuur Heijmans N.V. per 13 april 2016. Was vóór Heijmans werkzaam in diverse bestuurlijke functies bij onder andere Unilever N.V., Samas N.V., Staples en Engie, vanaf 2010 was hij werkzaam bij Draka, dat in 2011 fuseerde met Prysmian Group. Bij Prysmian Group vervulde hij de rol als CEO (Noord Europa).

Ir. L.J.T. (Bert) van der Els (1954), tot 1 december 2016 voorzitter, lid tot 12 april 2017

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

Mr. M.C. (Mark) van den Biggelaar MiF (1968), CFO, tot 1 maart 2017

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.

Drs. A.S. Lindenbergh RA (1972), per 1 maart CFO a.i.

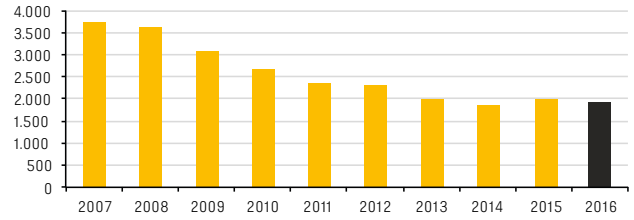
Nederlandse nationaliteit; aangesteld als CFO van de raad van bestuur van Heijmans N.V. a.i. per 1 maart 2017.

Een overzicht van de portefeuilleverdeling, taken en verantwoordelijkheden is te vinden op pagina 103.

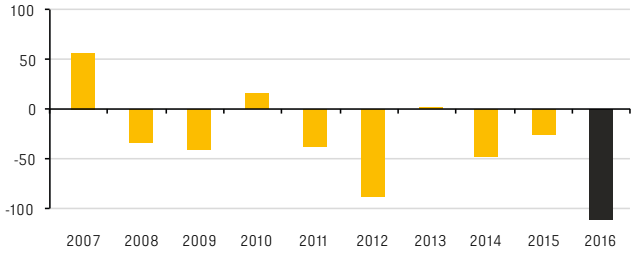
LIEBHERR

Tien jaar Heijmans in kengetallen

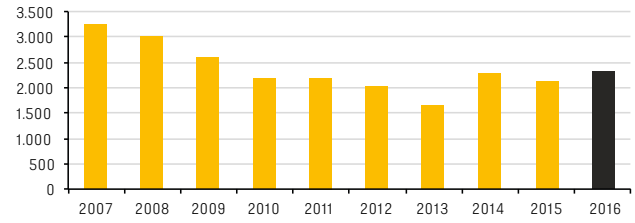
Opbrengsten (in € mln.)



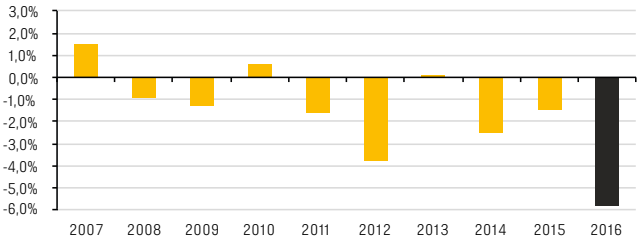
Resultaat na belastingen (in € mln.)



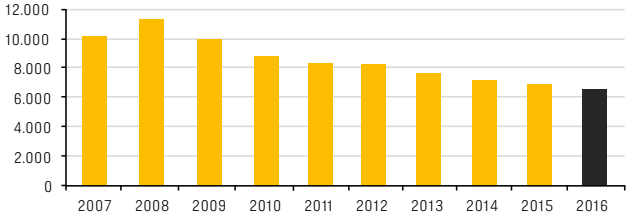
Orderportefeuille (in€ mln.)



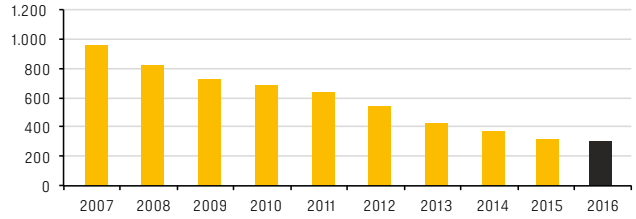
Nettomarge (in %)



Aantal medewerkers gemiddeld



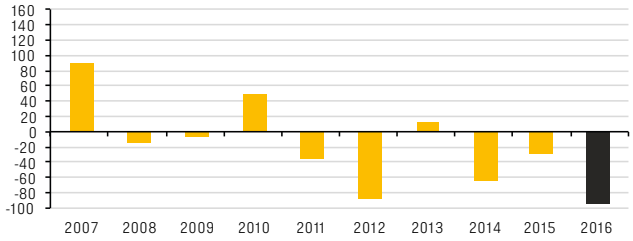
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen



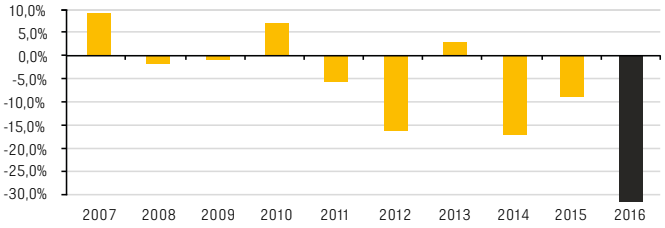
Kengetallen	2016[4]	2015	2014	2013 [2]	2012 [3]	2011	2010	2009	2008	2007
Resultaat x € miljoen										
Opbrengsten	1.884	1.979	1.868	2.001	2.318	2.361	2.680	3.079	3.631	3.732
Operationeel resultaat	-94,0	-29,0	-63,5	11,9	-87,2	-35,7	48,4	-6,5	-13,6	88,2
Winst na belastingen	-110,4	-27,3	-47,3	1,9	-87,7	-37,6	15,7	-40,4	-34,1	56,4
Vermogen x € miljoen										
Activa	1.056	1.190	1.205	1.203	1.366	1.554	1.600	1.853	2.220	2.205
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	293	318	372	423	541	636	683	722	824	960
Eigen vermogen	142	266	259	313	315	416	455	426	371	462
Netto schuld	100	10	31	66	149	103	178	223	331	366
Kasstroom x € miljoen										
Operationeel	-68	10	46	-10	-45	-6	74	-5	80	259
Investering	-22	-9	-10	-3	-26	42	-34	30	0	-88
Financiering	43	51	-23	8	8	-19	-131	-183	63	-126
Kasstroom	**-47**	**52**	**13**	**-5**	**-63**	**17**	**-91**	**-158**	**143**	**45**
Verhoudingsgetallen in %										
Rendement op gemiddeld geïnvesteerde vermogen	-32,1	-9,1	-17,1	2,8	-16,1	-5,6	7,1	-0,9	-1,7	9,2
Resultaat na belastingen:										
- als % eigen vermogen	-77,7	-10,2	-18,3	0,6	-27,8	-9,0	3,5	-9,5	-9,2	12,2
- als % opbrengsten	-5,9	-1,4	-2,5	0,1	-3,8	-1,6	0,6	-1,3	-0,9	1,5
Solvabiliteit op basis van garantievermogen	17,7%	26,1%	27,0%	31,5%	27,9%	31,0%	32,6%	26,6%	19,7%	23,9%
Aantal aandelen x 1.000										
Ultimo	21.407	21.407	19.461	19.349	17.328	16.956	16.851	16.851	24.073	24.073
Gemiddeld	21.407	20.661	19.420	18.111	17.191	16.917	16.851	12.504	8.156	24.073
Gegevens per aandeel[1] x € 1										
Eigen vermogen	6,63	12,87	13,34	17,28	18,32	24,53	27,00	25,28	15,41	19,21
Operationeel resultaat	-4,39	-1,40	-3,27	0,66	-5,07	-2,11	2,87	-0,39	-0,56	3,66
Resultaat na belastingen	-5,16	-1,32	-2,44	0,10	-5,10	-2,22	0,93	-3,23	-4,18	2,34
Dividend	-	-	-	0,15	0,25	0,35	0,35	-	-	1,45
Koersinformatie x € 1										
Slotkoers ultimo	5,52	8,18	8,95	10,51	7,05	8,19	15,05	12,21	3,40	25,83
Hoogste koers	9,20	13,36	14,20	10,78	9,68	23,90	15,25	21,18	27,52	47,19
Laagste koers	4,59	5,77	7,83	6,85	5,25	6,58	10,70	9,49	3,36	22,97
Overige gegevens										
Orderportefeuille (* € miljoen)	2.305	2.094	2.287	1.643	2.026	2.192	2.188	2.597	3.004	3.248
Medewerkers (gemiddeld aantal FTE)	6.412	6.808	7.198	7.617	8.242	8.384	8.839	9.980	11.311	10.119

1. De gegevens per aandeel zijn uitgedrukt ten opzichte van het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen. Dividend per aandeel is op basis van het aantal gewone aandelen ultimo van het jaar. Het gewogen gemiddeld aantal aandelen 2009 is aangepast naar aanleiding van de emissie en de omgekeerde aandelensplitsing; het aantal voor 2008 is naar aanleiding hiervan herrekend, evenals de winst per aandeel.
2. Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen (zie jaarrekening)
3. Na herziening als gevolg van stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten (zie jaarrekening)
4. 2016 cijfers betreffen alle activiteiten. Voor uitsplitsing voortgezette en beëindigde activiteiten zie jaarrekening. De balanscijfers 2016 zijn vóór herclassificatie van te verkopen entiteiten naar activa aangehouden voor verkoop m.u.v. het totaal der activa.

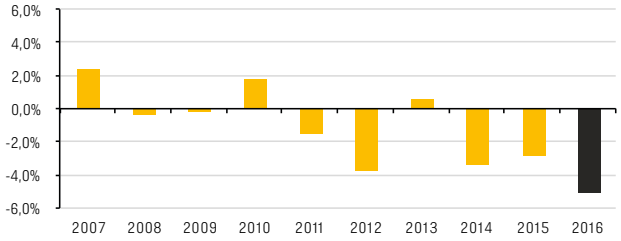
Operationeel resultaat (in € mln.)



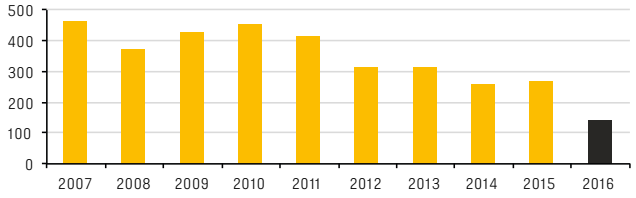
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in %)



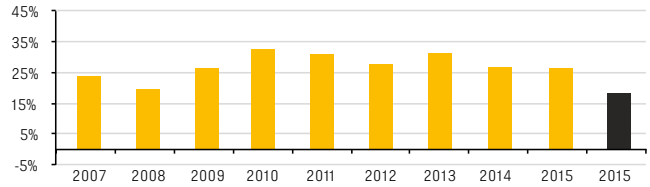
Operationele marge (in %)



Eigen vermogen (in € mln.)



Solvabiliteit op basis van garantievermogen (in %)



Profiel en bedrijfsmodel

Visie

De gebouwde omgeving wordt meer en meer bepaald door het schaarser worden van ruimte, grondstoffen en andere resources. Regelgeving en complexiteit ter plaatse nemen echter steeds meer toe. Dit vraagt om perfect uitgevoerde, tijdig geleverde, esthetische en op de gebruiker afgestemde oplossingen. Dit veronderstelt een grote mate van kennis en kunde, om zo de omgeving toe te rusten en te ontwikkelen dat toekomst-bestendigheid en kwaliteit ontstaat. Heijmans bouwt aan deze ruimtelijke contouren van vandaag en morgen. Dat vergt voortdurende verbetering van en aandacht voor procesoptimalisatie, efficiency, samenwerking en integratie van systemen.

Ambitie

Heijmans wil toegevoegde waarde creëren voor klanten, consumenten of eindgebruikers en de samenleving waarvan zij deel uitmaken: op het gebied van energie, materialen en ruimtelijke kwaliteit. Dat doet de onderneming door de samenwerkingen die zij aangaat, de processen die worden doorlopen en de producten die ze realiseert. Om dit te kunnen waarborgen staan continuïteit van het bedrijf, gezonde marges en beheersing van risico's centraal. Bij gezonde marges denkt Heijmans aan een EBIT-marge in de realisatie en uitvoering van 3 tot 4%, in de ontwikkeling een streefmarge van circa 8%.

Strategie

Heijmans stuurt op continue verbetering van haar kernactiviteiten via tendermanagement en sterk projectmanagement, alsmede bundeling en versterking van inkoop- en commerciële kracht. 'Focus, Discipline en Excellence' vormen de leidraad in het denken en doen om de lijn die is ingezet verder te verscherpen. Deze voortdurende verbetering is gericht op het verlagen van kosten en beheersen van risico's, het verhogen van winstgevendheid, efficiency en marges, het verlagen van de schuld en het versterken van de positie van Heijmans in de markt door meer waarde toe te voegen. Dit stelt het bedrijf ook in staat om gericht nieuwe producten en diensten aan te bieden waarmee zij klanten nog beter van dienst kan zijn.

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. Door zich te richten op voortdurende verbetering en proces standaardisatie met als doel risico's en kosten te beheersen, creëert Heijmans toegevoegde waarde voor klanten. Het werk begint aan de tekentafel en strekt zich uit tot beheer, onderhoud en service. Heijmans combineert kennis en creativiteit tot vernieuwende producten en concepten die breed toepasbaar zijn. Heijmans wordt bovendien gezien als een vernieuwende speler in de markt. Deze unieke waarde is terug te vinden in de voortrekkersrol die de onderneming op het gebied van innovatie speelt, getuige productinnovaties zoals de Heijmans ONE, fietsveiligheidsconcept Bikescout, BeSense, huisbesturing en asfaltinnovatie Greenway LE.

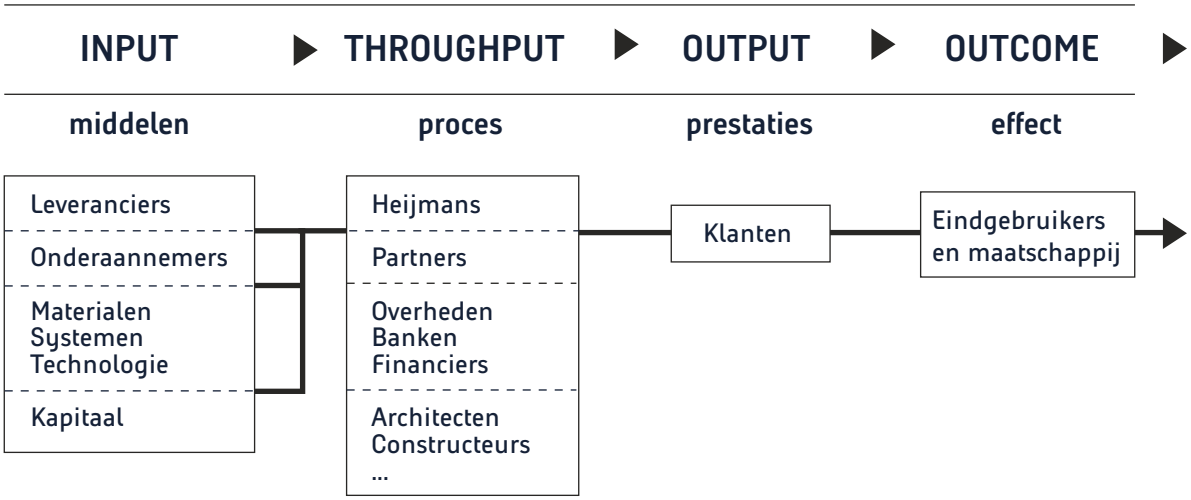
Bedrijfsmodel

Heijmans richt zich op drie verschillende werkgebieden - wonen, werken en verbinden - voor verschillende type klanten. Heijmans is actief in Nederland en heeft eind 2016 besloten haar bedrijven in België en Duitsland te desinvesteren. Hiermee ontwikkelt Heijmans zich vanaf eind 2016 tot een Nederlands bedrijf.

De werkgebieden zijn georganiseerd in de bedrijfsstromen Wonen (Vastgoed en Woningbouw), Utiliteit en Infra (Wegen en Civiel). Daarnaast is kennis en verwerving van Publiek-Private Samenwerkingen (PPS) centraal georganiseerd.

De centrale aansturing leidt tot optimale benutting van samenwerking, synergie, schaal, kennis en kunde. Daarnaast zorgt het geheel aan activiteiten voor een integrale propositie aan klanten, van idee tot realisatie,

Bedrijfsmodel



Toelichting

Heijmans levert toegevoegde waarde door actief ketenmanagement met als doel tot efficiency en integratie van diezelfde keten te komen en via innovatie en integraliteit de kennis en kunde binnen de onderneming te vergroten. Hiervoor werkt Heijmans samen met partners en benut zij de verschillende kapitaalstromen in de keten. Voortdurende verbetering wordt bereikt door tender-, en projectmanagement, inkoop en commercie centraal aan te sturen en hier centrale verbeterdoelstellingen aan te verbinden. Heijmans maakt hierbij in toenemende mate gebruik van LEAN planningstechnieken, centrale en eenduidige processen en systemen. Het bedrijfsmodel sluit aan op de vraag van klanten naar integrale oplossingen waarin ontwerp en engineering, realisatie, onderhoud en beheer alsmede financiering samenkomen. Maar ook is het bedrijfsmodel ingericht op enkelvoudige oplossingen als risicodragende ontwikkeling, bouw en service, onderhoud/beheer. Hiermee ontstaat toegevoegde waarde voor klanten, uit te drukken in rendement en tevredenheid.

onderhoud en beheer. Het bedrijfsmodel sluit daarmee aan op de toenemende vraag van klanten in het consumenten, business-to-business en business-to-public segment naar de combinatie van ontwerp, engineering, realisatie, onderhoud, service en zelfs financiering. Voor eindgebruikers zoals woonconsumenten, ontstaat door deze bundeling van specialismen de kracht om het product precies op de klantwensen af te stemmen.

In het bedrijfsmodel staat het leveren van toegevoegde waarde door actief ketenmanagement centraal. Hierin onderscheidt Heijmans twee verschillende processen: enerzijds het meer risicodragend en initiërende vastgoedontwikkelingsproces alsmede publiek-private samenwerking met een overeenkomstig risicoprofiel en marges. Hierin wordt veelal gewerkt met partners zoals het Britse 3i Infrastructure Funds om de omvang van de financiering en het kapitaalbeslag te beperken. In het vastgoedontwikkelingsproces staat het positie verkrijgen van projecten op basis van creativiteit en inventiviteit centraal. Anderzijds de uitvoerende activiteiten op het gebied van woningbouw, utiliteit en infrastructuur.

Voortdurende verbetering van beide processen wordt bereikt door tender-, en projectmanagement, inkoop en commercie centraal aan te sturen en hier bedrijfsbrede verbeterdoelstellingen aan te verbinden. Heijmans maakt hierbij in toenemende mate gebruik van uniforme processen, methodieken en systemen, zoals SAP-ERP.

Geschiedenis

De historie van Heijmans gaat terug tot het jaar 1923, toen Jan Heijmans in Rosmalen zijn stratenmakersbedrijf startte. In die tijd was Heijmans vernieuwend door als één van de eersten te starten met bitumineuze wegverhardingen. De naoorlogse wederopbouw geeft hem volop de kans te groeien door het herstellen en aanleggen van wegen en vliegvelden. De eerste bedrijfsovername is in deze periode een feit en markeert het begin van een enorme groei en veelzijdigheid. In 1993 krijgt Heijmans een notering aan de Amsterdam Exchanges. Daarmee boort het bedrijf een nieuwe bron van kapitaal aan, die verdere groei en overnames mogelijk maakt. De strategische koers van de onderneming is vanaf medio 2008 sterk gericht op het creëren van toegevoegde waarde vanuit de integraliteit van bedrijfsonderdelen. Heijmans werkt elke dag aan de verbetering van processen, het verbeteren van de winstmarge, terugdringen van de schuld, het verbeteren van de efficiency en vermogensverhoudingen en creëert daarnaast ruimte om gericht te vernieuwen en daarmee kleur te bekennen in de markt.

Bedrijfsstromen en activiteiten

Wonen

Vastgoed

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

Woningbouw

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

De nauwe en integrale samenwerking tussen Vastgoed en Woningbouw leidt tot zowel conceptuele verbeeldingskracht als realisatiekracht. Dit resulteert in woonconcepten zoals Heijmans ONE, Huismerk en Wenswonen. Maar ook in uniformering van achterliggende werkprocessen en samenwerking met partners en inkoop. Hiermee kunnen zowel complexe binnenstedelijke transformatieprojecten, als meer seriematige nieuwbouw gerealiseerd worden.

Utiliteit

Utiliteit realiseert complexe grootschalige gebouwen in de klant- en marktsegmenten gezondheidszorg, (semi-) overheid, commercieel vastgoed, high tech clean industrie (zoals laboratoria) en datacenters. Utiliteit ontwerpt, realiseert en onderhoudt hoogwaardige elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties op basis van een selectief aanname- en inschrijfbeleid. Uniek is de integrale aanpak van bouw- en installatietechniek. Steeds vaker worden opdrachten gekoppeld aan langdurig beheer en onderhoud van huisvesting, zowel bouwkundig als

installatietechnisch. Voorbeelden hiervan zijn het –met de publieksprijs van de Rotterdamse architectuurprijs 2016 onderscheiden- Timmerhuis in Rotterdam, Telecity in Amsterdam en Eurojust in Den Haag. Voor deze projecten is Heijmans verantwoordelijk voor zowel realisatie als het meerjarig onderhoud. Het belang van service, beheer en onderhoud in de totale portefeuille van Utiliteit neemt, mede als gevolg van de vraagontwikkeling, toe.

Infra

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

Het aandeel Heijmans

Het aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van Heijmans N.V. is per 31 december 2016 als volgt samengesteld:

	Maatschappelijk kapitaal		Geplaatst kapitaal	
Aandelen x 1.000 stuks	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**
Gewone aandelen	35.100	35.100	21.407	21.407
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	7.000	7.000	4.510	4.510
Preferente beschermingsaandelen	8.000	8.000	-	-
	50.100	**50.100**	**25.917**	**25.917**

Gewone aandelen

De aandelen worden gehouden door Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK'). De nominale waarde per gewoon aandeel bedraagt € 0,30. De Stichting AK heeft per 31 december 2016 21.406.873 certificaten van aandelen uitgegeven, die genoteerd zijn aan de effectenbeurs van NYSE Euronext in Amsterdam. Het stemrecht op gewone aandelen berust bij Stichting AK. Aan ieder gewoon aandeel zijn dertig stemmen toegekend. Certificaathouders die tijdens een aandeelhoudersvergadering willen stemmen, krijgen voor dit doel een onvoorwaardelijke volmacht van Stichting AK.

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

Aandelen x 1.000 stuks	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**
Geplaatst 1 januari	21.407	19.461	19.349	17.328	16.956
Emissie	-	1.946	-	1.759	-
Stock dividend	-	-	103	262	372
Matching shares Share Matching Plan	-	-	9	-	-
Geplaatst 31 december	**21.407**	**21.407**	**19.461**	**19.349**	**17.328**
Geplaatst gemiddeld jaar	21.407	20.661	19.420	18.111	17.191
Resultaat per aandeel* x € 1,00	-5,16	-1,32	-2,44	0,10	-5,10
Dividend per aandeel x € 1,00	-	-	-	0,15	0,25
Pay out ratio %	-	-	-	150%	-

* Per gemiddeld geplaatst aandeel

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

Beursnotering Heijmans	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**
Slotkoers ultimo (in €)	5,52	8,18	8,95	10,51	7,05
Hoogste koers (in €)	9,20	13,36	14,20	10,78	9,68
Laagste koers (in €)	4,59	5,77	7,83	6,85	5,25
Dividendrendement op slotkoers (in %)	-	-	-	1,4%	3,5%
Beurswaarde ultimo boekjaar (in € mln)	118	175	174	203	122
Gemiddelde dagomzet (in aantallen)	**171.892**	**161.793**	**82.132**	**90.358**	**76.045**

Cumulatief preferente financieringsaandelen B

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

Geplaatst kapitaal en aandelenbelangen

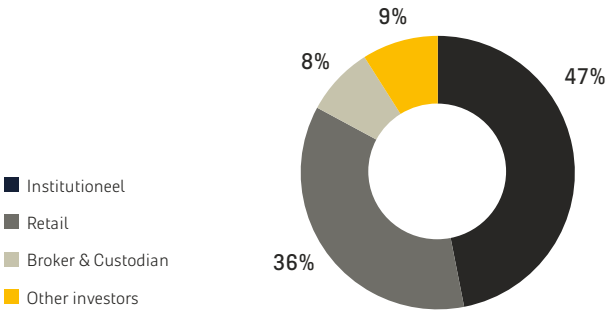
In 2016 hebben geen wijzigingen plaats gevonden in het geplaatste kapitaal en het daarmee samenhangende stemrecht. Het stemrecht voor één cumulatief preferent financieringsaandeel B is 1,278 stemmen per preferent aandeel. Het stemrecht van het gewone aandeel is dertig stemmen per gewoon aandeel. Het geplaatste kapitaal en daarmee samenhangende stemrecht is 31 december 2016 als volgt samengesteld:

	Geplaatst Kapitaal		(Potentieel) Stemrecht	
	Aantal	% (o.b.v. nominale waarde)	Aantal	%
Gewone aandelen	21.406.880	87,1%	642.206.400	99,1%
Waarvan gecertificeerd	21.406.873	87,1%	642.206.190	99,1%
Niet gecertificeerd	**7**	**0,0%**	**210**	**0,0%**
Certificaten	21.406.873	87,1%	642.206.190	99,1%
Cumulatief preferente aandelen	4.510.000	12,9%	5.763.780	0,9%
Totaal ultimo boekjaar	**25.916.880**	**100,0%**	**647.970.180**	**100,0%**

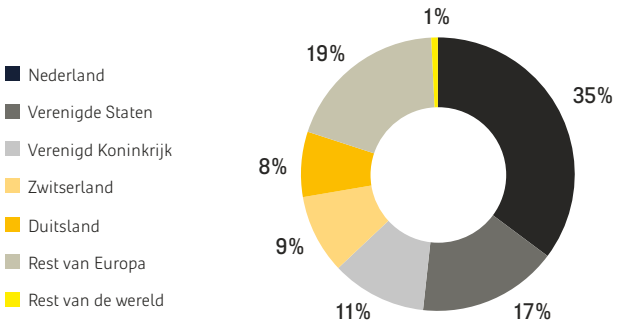
Per 31 december 2016 hebben, voor zover bij Heijmans bekend en mede op basis van het register Wet melding zeggenschap (Wmz) van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende beleggers een belang gehouden in Heijmans van 3% of meer:

	31 december 2016		31 december 2015	
Belangen Heijmans	**Kapitaalbelang (%)**	**Potentieel stemrecht (%)**	**Kapitaalbelang (%)**	**Potentieel stemrecht (%)**
Kempen Capital Management N.V.	6,4%	0,4%	6,4%	0,4%
Delta Lloyd Levensverzekering N.V.	6,4%	0,4%	6,4%	0,4%
FMR LLC	< 3%	< 3%	6,1%	7,0%
ASR Nederland N.V.	4,9%	5,6%	< 3%	< 3%
Unionen	2,8%	3,2%	< 3%	< 3%
Fidecum	2,8%	3,2%	< 3%	< 3%
Argos Funds	2,7%	3,1%	< 3%	< 3%
	26,1%	**16,0%**	**19%**	**7,9%**
Overige belangen	73,9%	84%	81%	92,1%
Totaal	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

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



Gedurende het verslagjaar 2016 is het (geschatte) belang voor zover gehouden door institutionele beleggers naar alle waarschijnlijkheid gestegen van 39% naar 47%.

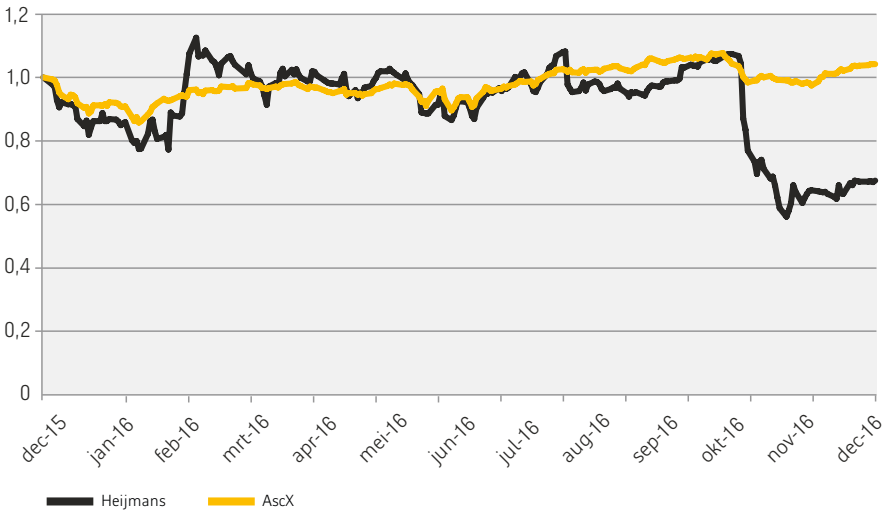


Van het aantal certificaten van gewone aandelen, in bezit van institutionele beleggers, wordt naar schatting 35% in Nederland gehouden. Dit is een daling ten opzichte van ultimo 2015 (39% in Nederland). Van het aantal certificaten van gewone aandelen in bezit van particuliere beleggers wordt naar schatting 95% in Nederland gehouden.

Koersverloop

De slotkoers van 2016 van het gewoon aandeel bedraagt € 5,52. Dit is een daling van circa 32% ten opzichte van de koers bij aanvang van het boekjaar 2016, primair als gevolg van de koersdaling in reactie op de Q3 trading update. De AScX-index, waarin het aandeel Heijmans is opgenomen, steeg in het kalenderjaar 2016 met 4%. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2016 ten opzichte van de AscX-index.

Relatieve koersontwikkeling aandeel Heijmans t.o.v. AscX



Financiële agenda 2017

Voor 2017 zijn de volgende (publicatie) data geagendeerd:

Datum	Evenement	Tijdstip
12 april 2017	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	14.00 uur
10 mei 2017	Trading update	vóór beurs
16 augustus 2017	Publicatie halfjaarcijfers 2017	vóór beurs
1 november 2017	Trading update	vóór beurs
11 april 2018	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	14.00 uur

werkv
BX-G

Strategie

Strategische richting

Heijmans bouwt aan de contouren van morgen, daarmee is zij vormgever en initiator van de gebouwde omgeving. Een omgeving waarin ontwikkelingen elkaar snel opvolgen, complexiteit door regelgeving en assertiviteit van gebruikers en stakeholders toeneemt, en het omgaan met schaarste en ruimtelijke kwaliteit de belangrijkste uitdagingen vormen.

Heijmans heeft als doel om vanuit deze expertise de gebouwde omgeving de meest optimale vorm en inhoud te geven en in dat werkveld waarde toe te voegen voor klanten en hun eindgebruikers. En daarmee vervolgens waarde op te bouwen in de eigen onderneming.

In 2016 heeft een aantal tegenvallende en sterk negatieve projectresultaten, het gehele bedrijfsresultaat beïnvloed en overstemd. Dit heeft ertoe geleid dat de strategie per einde 2016 is herzien naar een strategie met nadruk op focus, discipline en excellence. Het doel van deze herziening is herstel van en ontwikkeling naar gezonde vermogensverhoudingen, een goed resultaat en winstgevendheid.

Strategie herziening 2017-2019: Focus, Discipline en Excellence

In 2016 is de strategie herzien en vertaald naar een strategisch plan voor de periode 2017-2019. Heijmans kiest er daarbij bewust voor om zich te richten ('focus') op competenties en activiteiten waarin zij een goed track record heeft. Op die gebieden wil Heijmans excelleren en daarbij geldt 'marge boven volume'. *Discipline* is essentieel om dat wat bedacht is ook succesvol ten uitvoer te kunnen brengen.

Concreet behelst de herziene strategie de volgende speerpunten:

1. Naar een puur Nederlands bedrijf

Strategische keuze tot desinvestering buitenlandse bedrijven en activiteiten: dochteronderneming Franki is eind 2016 gedesinvesteerd, tevens is besloten andere dochterbedrijven in België en Duitsland ook te desinvesteren. Begin 2017 is zodoende overeenstemming bereikt met BESIX over de verkoop van de Belgische activiteiten. Deze desinvesteringen dragen bij aan herstel van de vermogensverhoudingen.

2. Aanpassing aanname en inschrijfbeleid nieuwe projecten
Grote projecten worden ter spreiding van risico's en optimalisatie van competenties vaak in partnership aangenomen en gerealiseerd. Indien er sprake is van contractuele verplichtingen die goed zijn te overzien, wordt er niet ingeschreven en of aangeboden. Heijmans zal zich in de markt op die werken richten waar zij goed is en gezonde marges kan realiseren.

3. Reduceren kosten en integreren activiteiten in operationele divisies
Heijmans zal scherp sturen op de kosten om te komen tot een optimale kostenstructuur die past bij de veranderende scope. Hoewel een grootschalige reorganisatie niet aan de orde is, zal zij haar organisatie verder aanscherpen en de overhead terugdringen. Eind 2016 is besloten de activiteiten van Technology, gericht op het ontwikkelen van nieuwe concepten, producten en innovaties, onder te brengen in de bedrijfsstromen om ze zo dicht mogelijk bij operationele activiteiten en klanten te organiseren. Hiermee wordt vernieuwing meer in dienst van lopende business gesteld. De voortgang en scoping van deze activiteiten wordt rechtstreeks aan de raad van bestuur gerapporteerd. Hiermee wordt vernieuwing meer in dienst van lopende business gesteld.

Ten gevolge van de strategische herziening *'Focus, Discipline en Excellence'* zijn eind 2016 de volgende maatregelen getroffen:

Organisatorische wijzigingen
De samenstelling van de raad van bestuur is gewijzigd en de ervaring van het bestuur sluit aan op de competenties die nodig zijn om de strategische herziening te realiseren. Per 1 december 2016 is Ton Hillen benoemd als bestuursvoorzitter. Het directieteam en de managementstructuur van Infra zijn aangepast en onder directe aansturing van bestuurder Ruud Majenburg geplaatst.

Vernieuwing in dienst van operationele business
De activiteiten van Heijmans Technology zijn per eind 2016 ondergebracht in de business om zo binnen een aanvaardbare termijn tot schaalbare en renderende producten te komen op basis van de actuele en concrete operationele klantvraag.

Daarnaast is gedurende het jaar gewerkt aan de versterking en verbetering van de kernactiviteiten, hiervoor zijn de volgende concrete acties ondernomen en resultaten behaald:

Fit for Cash
Het werkkapitaalprogramma 'Fit for Cash' stuurt op bewustzijn van de impact van de cashontwikkeling onder medewerkers. Dit vergt een goede samenwerking tussen projectrealisatie, facturatie, debiteuren- en crediteurenbeheer. Daarvoor is strakke coördinatie en actuele managementinformatie cruciaal. Sinds 2013 is 'Fit for Cash' als programma actief en zijn concrete verbeteringen doorgevoerd in de primaire processen: van tendering, contractmanagement, projectvoorbereiding, uitvoering tot inkoop en crediteurenbeheer. Het herhalen van belang en mogelijke impact leidt tot bewustwording en verbetering.

GO! Veiligheidsprogramma
Het programma streeft de volgende doelstellingen na die in 2018 bereikt moeten worden met acties gericht op veiligheidsverbetering: géén ongevallen met dodelijke afloop of blijvend letsel, het meest veilige bouwbedrijf (IF<1) van Nederland, een duurzame cultuurverandering ten aanzien van veiligheid en tot slot een vergroting van het veiligheidsbewustzijn onder medewerkers. Dit wordt bereikt door te sturen op verandering van houding en gedrag, orde en netheid op de bouwplaats, uniformiteit ten aanzien van veiligheidseisen en samenwerking gericht op veiligheid in de bouwketen.
Om de omslag in het denken en doen die is ingezet te bestendigen, blijft Heijmans veel aandacht en energie steken in houding- en gedragsregels in relatie tot veiligheid. Ruim veertig bedrijfsbreed werkzame GO!-coaches dragen deze regels actief uit, bijgestaan door een laagdrempelige melding-app, toolboxmeetings, scholingsdagen en narrow casting.

ERP platform
Heijmans is in 2014 gestart met de invoering van een uniform ERP systeem op basis van SAP voor de gehele organisatie. Het nieuwe platform moet ervoor zorgen dat ondersteunende processen worden gemoderniseerd, de grip op en de efficiency van de processen verder wordt vergroot, administraties verder worden gecentraliseerd en de operationele ondersteuning wordt verbeterd. In 2016 heeft de implementatie van het systeem en werkwijze binnen Utiliteit plaatsgevonden. Tevens is het systeem voor financiële consolidatie aangepast en ingepast in de nieuwe SAP-omgeving. De implementatie betekent een fors verandertraject en daarmee veel meer dan het in gebruik nemen van een tool. Het heeft effect op en vraagt aanpassing van de organisatie, cultuur en discipline van medewerkers. In 2017 zal nog de uitrol van Vastgoed worden gerealiseerd. Verder zal vanuit het change-team in 2017 worden gewerkt aan het optimaliseren van gebruik van het systeem inclusief het bewerkstelligen van beoogde business benefits.

Tendermanagement
Het afgelopen jaar zijn ruim 500 tenderprojecten in het centrale systeem –Tender Template- geplaatst, dit behelst ruim 90% van de lopende tenders. Het systeem wordt via audits gecontroleerd op de kwaliteit van de invoer. Deze audits hebben geleid tot het besluit om in 2016 aanvullende trainingen voor tenderteams te geven om de informatiekwaliteit in het systeem en het tenderproces te verbeteren. Hiervoor zijn circa 400 mensen getraind.

Projectmanagement
In 2016 is het verbeterprogramma voor projectmanagement doorontwikkeld. In 2016 is het projectmanagementplan voor de projecten in de risico categorieën 2 en 3 geïntroduceerd, wat de basis vormt voor afstemming en vastlegging van het project en het bijbehorende proces met de opdrachtgever.

Procurement
De stappen die het afgelopen jaar binnen procurement zijn gezet, komen uitgebreid in hoofdstuk 'Procurement en ketenintegratie' aan de orde.

Commercie
Voor het commerciële proces heeft in 2016 de SAP/CRM implementatie bij Wonen (Vastgoed en Woningbouw) plaatsgevonden. Doel daarvan is informatie over klanten in één systeem te bundelen zodat interne samenwerking en efficiency, klantbenadering en commercialiteit toenemen. Hiervoor zijn 120 commercie- en tendermedewerkers getraind. Behalve tot systeemkennis heeft dit ook geleid tot meer inzicht in het klantenproces en de toegevoegde waarde van Heijmans. Het systeem vervangt zeven oude systemen en is geïmplementeerd als workflowsysteem waardoor actualiteit geborgd is. Daarnaast zijn in 2016 bedrijfsbreed 'topklanten' geïdentificeerd en zijn daarvoor strategisch accountmanagers benoemd.

Maatschappelijke trends en stakeholders
Op regelmatige basis wordt de dialoog met stakeholders van de onderneming aangegaan. Deze stakeholders zijn 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. Het afgelopen jaar zijn de volgende trends en ontwikkelingen in de markt gesignaleerd:

Marktontwikkeling
Door een sterke ontwikkeling van de vraag naar woningen, ontstaat in bepaalde delen van Nederland een aanzienlijke druk op het aanbod. Dit geldt voornamelijk voor de Randstad en de flanken ervan. Dit lijkt ook meer en meer effect te krijgen op commercieel vastgoed, zoals de commerciële plinten van gemengde gebouwen die veel in binnensteden voorkomen. Als gevolg daarvan trok in 2016 de vraag en het ontwikkelvolume daarvan ook weer enigszins aan.

In de perifere gebieden van Nederland, is de situatie anders. Daar vindt wel een kostenstijging plaats die zich door vertaalt in inkoopkosten, maar stijgen de opbrengsten nog slechts beperkt. Hierdoor ontstaat een disbalans tussen kosten en opbrengsten.

In de utilitaire bouw en infrastructuur is nog steeds sprake van een groot aantal marktspelers en een sterke diversiteit daarbinnen. Dat maakt de concurrentie hevig en het speelveld sterk gedifferentieerd. In combinatie met gunning op voornamelijk laagste prijs en contractvormen voor grote integrale werken waarin projectrisico's onderdeel zijn van de opgave, leidt dit tot een sterke druk op prijsvorming en een hoog risicoprofiel. Heijmans anticipeert hierop door een selectief aanname- en inschrijfbeleid te hanteren.

Veranderende rol overheid en nieuwe contractvormen
Een aantal jaren geleden is de ontwikkeling van een terugtredende overheid ingezet, waarbij de traditionele overheidstaken steeds meer bij de markt kwamen te liggen. Daardoor zijn contractvormen gewijzigd en worden operationele verantwoordelijkheden en risico's gedelegeerd. Een van de belangrijkste contractvormen van de afgelopen jaren zijn het DBMFO en Design & Construct model, beide ingegeven door het terugtreden van de overheid en het verleggen van risico's en prestaties. Inmiddels, na een aantal jaren ervaring, is door de Rijksoverheid een vervolgstap gemaakt waarbij de risicoverdeling tussen aannemer en overheid is herijkt en een aantal logische risico's weer in het domein van de Rijksoverheid komen. Hiermee ontstaat een betere balans in kansen en risico's tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De marktvisie van Rijkswaterstaat speelt daar expliciet op in.

Ketenintegratie

Keten- en systeemintegratie blijft een belangrijk aspect in de bouw en keert daarmee terug in de vraag van klanten. Integrale werken waarin verschillende functies gecombineerd worden en projecten waarin verschillende aspecten van de keten gevraagd of gecombineerd worden, maken nog steeds een belangrijk deel van de markt uit. Voor Heijmans biedt ketensamenwerking de kans kwaliteitsaspecten die voor de eindgebruikers belangrijk zijn, verder te optimaliseren. Samenwerkingen met bijvoorbeeld technologiepartners om woningen van huisbesturing te voorzien of sensoren te integreren in utilitaire kantoorgebouwen, zijn daarvan enkele voorbeelden.

Transformatie en renovatie

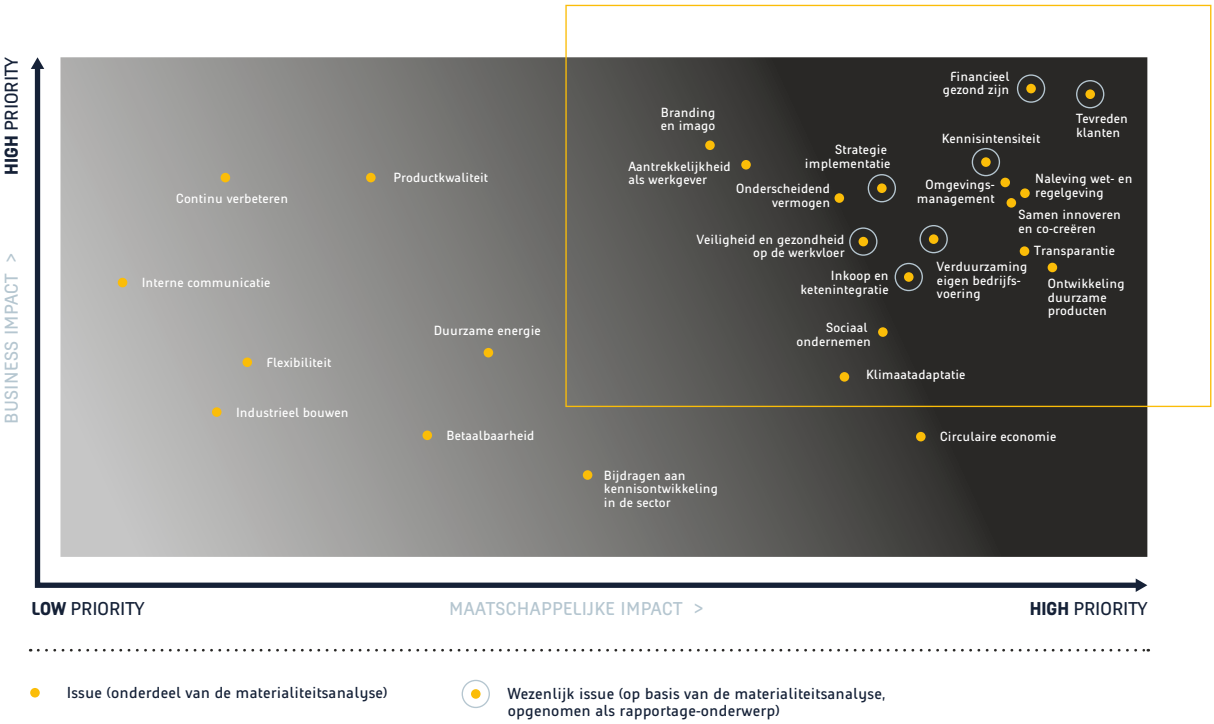
Door de crisis en ontstane leegstand in kantoren van de afgelopen jaren is er binnen de sector en bij klanten hernieuwde aandacht voor hergebruik en transformatie. Menig kantoorpand voldoet niet meer aan het functioneel gebruik, bovendien is de vraag gericht op veel flexibiliteit. Een oplossing is gebouwen te herbestemmen en daarmee de binnenstedelijke gebieden waarin de panden gelegen zijn, te revitaliseren. Voorbeelden van dergelijke projecten zijn de Broodfabriek pakhuizen in Zutphen, Katendrecht in Rotterdam, Parooltoren en Trouwgebouw in Amsterdam en het Wijnhavenkwartier in Den Haag. In een aantrekkende woningmarkt wordt deze transformatie met onderliggende renovatie bovendien steeds interessanter, aangezien ze bijdragen aan het op peil brengen van een gediversifieerd woningaanbod. Technische ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid en energie dragen vervolgens nog eens bij aan slimme ontwerpen en exploitatie.

Materiaalinnovatie

Duurzaamheid blijft een belangrijk aspect en vertaalt zich vooral in beheersing van energiekosten en efficiency. Ook blijkt de innovatie van materiaalgebruik en upcycling tot ontwikkeling van nieuwe en meer toekomstbestendige bouwmaterialen – biobased of juist 'smart' materialen - te leiden.

Analyse van de meest materiële issues

De analyse van de meest materiële issues heeft plaatsgevonden door per stakeholdersgroep relevante aspecten te bepalen. Input hiervoor ontstaat vanuit desk-research en stakeholderbijeenkomsten die jaarlijks per bedrijfsstroom en voor de groep worden gehouden. Een samenvatting van die stakeholderbijeenkomsten is te vinden in de bijlagen op pagina 215. Daarnaast heeft deskresearch plaatsgevonden om de relevante aspecten in kaart te brengen. De deskresearch behelst het onderzoeken van onder andere de volgende bronnen: de VBDO beoordeling van het jaarverslag van 2015, marktrapporten van ING, ABN Amro en Rabobank, analyse van feedback van de Woonbond en Vereniging Eigen Huis, maar ook andere klanten als het Rijksvastgoedbedrijf en de Provincie Noord-Brabant. Ook zijn de aspecten getoetst bij NGO's als Greenpeace en WNF. Van de in totaal 172 geïdentificeerde aspecten is zo tot een ontdubbelde en gecategoriseerde



lijst van 44 aspecten gekomen. Nieuwe aspecten die van invloed zijn, zijn het belang van de circulaire economie, betaalbaarheid, en industrieel bouwen. Daarnaast blijkt het al geïdentificeerde aspect 'klimaatadaptatie' belangrijker geworden vanuit klanten en maatschappij. Ook is geconstateerd dat de aantrekkelijkheid van Heijmans als werkgever in toenemende mate van belang is.

Gegeven de ambitie van Heijmans en de markt waarin zij opereert, is voortdurende verbetering in combinatie met het financieel gezond zijn van de onderneming van cruciaal belang. Projecten zijn omvangrijk en dit vraagt om een sterk opgelijnde organisatie met centrale aansturing en uniforme werkprocessen. Bovendien is het margeprofiel dusdanig dat beheersing van werkkapitaal van evident belang is. Door versterking van de kernprocessen ontstaat een basis voor toegevoegde waarde en uiteindelijk ruimte voor vernieuwing. Het succes van de organisatie, haar dienstverlening en productontwikkeling valt vervolgens af te meten aan de tevredenheid van klanten. De prestatielevering die daarvoor nodig is, vereist continuïteit van de bedrijfsvoering, die tot uitdrukking komt in gezondheid en veiligheidsaspecten, en in toenemende mate kennis.

Integrated dashboard

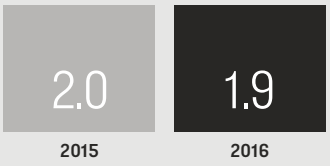
Op basis van bovenstaande analyse is een integrated dashboard opgesteld dat de meest materiële aspecten weergeeft en de kritische prestatie indicator die de prestatie weergeeft. Zo ontstaat een overview op de voortgang van de strategie implementatie van de organisatie. Dit dashboard staat onderstaand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

Dashboard meest materiële issues 2016

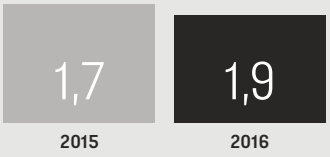
Zie pagina 33

FINANCIEEL GEZOND ZIJN

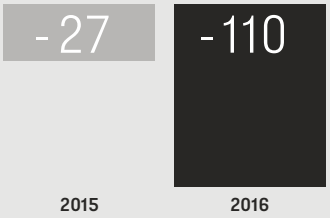
Omzet
(in miljoenen euro's)



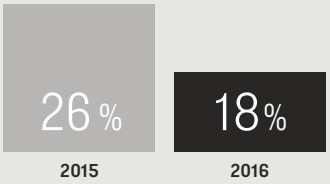
Orderportefeuille Nederland
(in miljarden euro's)



Netto resultaat
(in miljoenen euro's)



Solvabiliteit op basis van garantievermogen



Zie pagina 45

STRATEGIE IMPLEMENTATIE

Aantal Lean projecten **76**
2015: 52

Uitgaven aan innovatie *(in miljoenen euro's)* **2,7**
2015: 4,2

Aantal aangevraagde patenten **4**
2015: 17

Zie pagina 70

TEVREDEN KLANTEN EN GEBRUIKERS

Opgeleverde woningen met nul restpunten
54,3 % *Doelstelling 2016, 2017 e.v.: 100%*
2015: 50%

Binnengekomen klachten op concernniveau
294 *Op jaarbasis*
2015: 342

Zie pagina 55

VEILIGHEID EN GEZONDHEID

Ziekteverzuim 2016 *(in %)*
3,71
2015: 4,02
Doelstelling 2016: < 4,0%
Doelstelling 2017 e.v.: < 4,0%

IF cijfer *(exclusief combinatie-projecten)* **3,6**
2015: 3,9
Doelstelling 2016: < 3
Doelstelling 2017 e.v.: < 2,5

Inkoopspend onderaannemers geldig VCA-certificaat **97%**
2015: 98%
Doelstelling 2016, 2017 e.v.: 100%

Aantal dodelijke ongevallen **0***
2015: 0
Doelstelling 2016, 2017 e.v.: 0

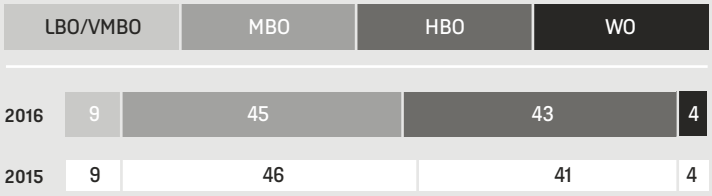
Aantal ongevallen inclusief onderaannemers **94**
2015: 106
Doelstelling 2016: < 80 - Doelstelling 2017 e.v.: < 70

** Zaterdag 10 december om 14.00 uur, tijdens werkzaamheden aan de A9, is een dodelijk verkeersslachtoffer gevallen. Het ongeval vond plaats tijdens regulier asfaltonderhoud van op dit project.*

Zie pagina 61

KENNISINTENSITEIT

Opleidingsniveau *(in %)*



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

Zie pagina 65

PROCUREMENT EN KETEN-INTEGRATIE

Inkoopspend voorkeursleveranciers

51%

2015: 46%

Doelstelling 2016, 2017 e.v.: 50%

Zie pagina 69

VERDUURZAMING BEDRIJFSVOERING EN PROJECTEN

CO_2-emissies scope 1+2 *(in ton)*

Doelstelling 2016: 5% reductie t.o.v. 2012 in 2016
Doelstelling 2017: 5% reductie t.o.v. 2016 in 2020

Totale hoeveelheid restmateriaal *in ton*

25.455

2015: 27.674

Doelstelling 2016: 26.290 - Doelstelling 2017: 24.182

Scheiding restmateriaal bouwplaats

72,2%

2015: 73%

Doelstelling 2016, 2017 e.v.: 70%

Hergebruik restmateriaal na afvoer

91%

2015: 92%

Doelstelling 2016, 2017 e.v.: 90%

Inkoopspend bij voorkeursleveranciers met raamcontract met getekende duurzaamheidsverklaring

91%

2015: 89%

Doelstelling 2016, 2017 e.v.: 100%

Het volledige overzicht van prestatie indicatoren met toelichting is te vinden in de bijlagen van dit jaarverslag, pagina 220.

heijmans

Financiële gang van zaken

Kernpunten 2016

Het resultaat over 2016 is ronduit teleurstellend en ondermaats en wordt in hoge mate bepaald door de uitkomst van discussies over de financiële afwikkeling van een aantal probleemprojecten. Overleg met betrokken opdrachtgevers heeft geleid tot afspraken die het risicoprofiel op deze projecten terugbrengen tot een beheersbaar niveau. De uitkomst van deze trajecten heeft het resultaat evenwel zwaar negatief beïnvloed en positieve ontwikkelingen overstemd. Het nettoresultaat over geheel 2016 komt uit op € 110 miljoen negatief (2015: € 27 miljoen negatief). De omzet was met € 1,9 miljard net wat lager dan het jaar daarvoor (2015: € 2,0 miljard) met name door de eerder ingezette, aangescherpte focus op marge boven volume maar ook doordat op een aantal probleemprojecten geen of minder omzet kon worden gerealiseerd. Het onderliggend operationeel resultaat kwam uit op € 66 miljoen negatief en is daarmee fors lager dan in 2015 (2015: € 5 miljoen negatief). Non-cash waarde aanpassingen op vastgoedposities, herstructureringskosten en een boekverlies op de verkoop van Duits dochterbedrijf Franki hebben met € 29 miljoen eveneens een belangrijke invloed op het nettoresultaat.

De resultaten vormen aanleiding om de strategie te herzien en een aantal ingrijpende maatregelen te treffen. Deze zijn gericht op:

Strategische keuze tot desinvestering buitenlandse bedrijven en activiteiten

De Duitse funderingsspecialist Franki is eind 2016 gedesinvesteerd. Tevens is in het vierde kwartaal het voornemen ontstaan om, indien realiseerbaar, ook de andere dochterbedrijven in België en Duitsland en buitenlandse activiteiten ook te desinvesteren. Begin 2017 is overeenstemming bereikt met Besix over de verkoop van de Belgische activiteiten. Deze desinvesteringen dragen bij aan herstel van de vermogensverhoudingen en resulteren in een op Nederland georiënteerd kernbedrijf.

Organisatorische wijzigingen

De samenstelling van de raad van bestuur is gewijzigd en de ervaring van het bestuur sluit aan op de competenties die nodig zijn om de strategische herziening te realiseren. Per 1 december 2016 is Ton Hillen benoemd als bestuursvoorzitter. Het directieteam en de managementstructuur van Infra zijn aangepast en onder directe aansturing van bestuurder Ruud Majenburg geplaatst.

Aanname en inschrijfbeleid nieuwe projecten

Teneinde tot aanvaardbare risico's te komen en deze in balans te brengen met de ervaring en kerncompetenties van de onderneming, worden grote werken alleen in partnerships aangenomen en in samenwerking met partners gerealiseerd die een gedegen track record hebben op hun expertisegebied.

Reduceren kosten en integreren activiteiten in operationele divisies

Heijmans zal scherp sturen op de kosten om te komen tot een optimale kostenstructuur die past bij de veranderende scope. Hoewel een grootschalige reorganisatie niet aan de orde is, zal zij haar organisatie verder aanscherpen en de overhead terugdringen. Eind 2016 is besloten de activiteiten van Technology, gericht op het ontwikkelen van nieuwe concepten, producten en innovaties, onder te brengen in de bedrijfsstromen om ze zo dicht mogelijk bij operationele activiteiten en klanten te organiseren. Hiermee wordt vernieuwing meer in dienst van lopende business gesteld. De voortgang en scoping van deze activiteiten wordt rechtstreeks aan de raad van bestuur gerapporteerd en door hen bepaald.

Het negatieve operationeel resultaat wordt grotendeels bepaald door een vijftal probleemprojecten: de N23 Westfrisiaweg in Noord-Holland, de Energiefabriek in Tilburg, de Drachtsterweg in Leeuwarden, de Wilhelminasluizen in Zaandam en de nieuwbouw van het RIVM in Utrecht. De resultaten op deze projecten drukken op de sectorresultaten van Infra en Utiliteit. Deze activiteiten rapporteren over 2016 operationele verliezen van respectievelijk € 78 en € 15 miljoen.

De groei van de vraag naar nieuwe woningen leidde in 2016 bij Vastgoed tot een forse toename van de omzet en bij Woningbouw tot een beheerste groei, gericht op kwaliteit. In vergelijking met 2015 en 2014 realiseerden Vastgoed en Woningbouw gezamenlijk een onderliggend operationeel resultaat dat € 5 miljoen hoger was dan in 2015 en € 15 miljoen hoger dan in 2014. De strategische herziening, de verkoop van buitenlandse dochterondernemingen en organisatorische aanpassingen leiden tot een verdere focus op de kerncompetenties en de Nederlandse markt. De Duitse onderneming Oevermann en het Belgische Van den Berg hadden een sterk jaar met hogere resultaten dan in het voorafgaande jaar. Resultaten van de andere niet-Nederlandse activiteiten waren vergelijk-

Verkorte winst-en-verliesrekening in € mln.	2016	2015	Verschil
Opbrengsten	**1.884**	**1.979**	**-5%**
Onderliggend resultaat	**-66**	**-5**	
Correctie operationeel resultaat joint ventures	1	-9	
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-19	-12	
Herstructureringskosten	-4	-3	
Boekverlies verkoop Franki	-6		
Operationeel resultaat	**-94**	**-29**	
Financiële baten en lasten	-8	-10	
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-2	9	
Resultaat voor belastingen	**-104**	**-30**	
Winstbelastingen	-6	3	
Resultaat na belastingen	**-110**	**-27**	

baar met vorig jaar.
Operationele resultaten van de Belgische en Duitse activiteiten worden gerapporteerd onder 'Beëindigde bedrijfsactiviteiten en activa aangehouden voor verkoop'.

De orderportefeuille van de Nederlandse activiteiten bedraagt ultimo 2016 € 1,9 miljard, tegen € 1,7 miljard ultimo 2015.

Opbrengsten

De opbrengsten zijn licht afgenomen naar € 1,9 miljard (2015 € 2,0 miljard). Deze afname is enerzijds vooral toe te schrijven aan de verscherpte commerciële focus op en verdere doorvoering van het strikte aanname- en inschrijfbeleid en anderzijds aan niet-gerealiseerde omzet op een aantal probleemprojecten. Zo nam de opbrengst van Utiliteit af naar € 315 miljoen (2015: € 421 miljoen) met name door de vertraging die bij het project RIVM is opgelopen en een terughoudend inschrijfbeleid voor nieuwe projecten. Daarnaast was er een sterkere focus op service, beheer en onderhoudscontracten. Ook de opbrengsten van de Nederlandse infra activiteiten laten een afname zien en kwamen uit op € 621 miljoen (2015: € 690 miljoen).

De opbrengst van de sector Wonen nam toe, ingegeven door de groei van de woningmarkt en het sterke aanbod van beschikbare woningen bij Vastgoed. Vastgoed verkocht afgelopen jaar 1.962 woningen tegen 1.791 woningen in 2015. De opbrengst van Vastgoed steeg naar € 332 miljoen, tegen € 278 miljoen in 2015.
De opbrengst van Woningbouw bedroeg afgelopen jaar € 296 miljoen, tegen € 295 miljoen in 2015. De samenstelling van de opbrengsten, uitgesplitst naar de sectoren over 2016, is als volgt:

Opbrengsten in € mln.	**2016**	**2015**	**Verschil**
Vastgoed	332	278	19%
Woningbouw	296	295	0%
Utiliteit	315	421	-25%
Infra	621	690	-10%
Eliminatie	-194	-234	
Nederland	**1.370**	**1.450**	-6%
België	230	210	10%
Duitsland	284	319	-11%
Totaal opbrengsten	**1.884**	**1.979**	**-5%**

Als gevolg van de strategische aanpassingen is het Duitse dochterbedrijf Franki gedesinvesteerd. Ook voor de drie Belgische bedrijven Heijmans Bouw, Heijmans Infra en Van den Berg is een transactie tot stand gebracht die, naar verwachting, in het eerste halfjaar van 2017 afgerond kan worden. Heijmans is voornemens om, indien mogelijk tegen passende voorwaarden, ook het Duitse Oevermann te desinvesteren. Het aandeel van de buitenlandse activiteiten in de totale opbrengsten van de groep bedroeg in 2016 27% (2015: 27%).

Onderliggend operationele resultaten

Het onderliggend operationeel resultaat betreft het operationele resultaat exclusief eventuele aanpassingen van de waardering van vastgoed- en grondposities, afwaardering goodwill, herstructureringskosten, boekresultaat verkochte entiteiten en andere bijzondere posten. Het onderliggend operationeel resultaat wordt gebruikt, omdat het aanvullend inzicht geeft in de prestaties van de onderneming en ook als zodanig door het bestuur wordt gebruikt. In 2016 komt het onderliggende operationele resultaat voor de Nederlandse bedrijfsonderdelen uit op € 74 miljoen negatief (2015: operationele resultaat € 12 miljoen negatief). De verdeling naar sectoren is als volgt weer te geven:

Onderliggend operationeel resultaat in € mln.	**2016**	**2015**	**Verschil**
Vastgoed	15	9	
Woningbouw	4	5	
Utiliteit	-15	0	
Infra	-78	-26	
Nederland	**-74**	**-12**	
België	7	8	
Duitsland	13	7	
Concern	-12	-8	
Onderliggend operationele resultaat	**-66**	**-5**	**-61**

De Nederlandse concernonderdelen komen uit op een onderliggend operationeel resultaat van € 74 miljoen negatief (2015: € 12 miljoen negatief), de Duitse en Belgische bedrijven komen tezamen op € 20 miljoen positief (2015: € 15 miljoen) en op concernkosten/overig wordt een last van € 12 miljoen gerapporteerd (2015: € 8 miljoen).

De verdere groei van de woningmarkt heeft geleid tot een toegenomen resultaat bij Vastgoed (2016: € 15 miljoen tegen € 9 miljoen in 2015) en een nagenoeg gelijkblijvend resultaat bij Woningbouw (2016: € 4 miljoen tegen € 5 miljoen in 2015). Voor Woningbouw geldt dat de inkoopprijzen bij leveranciers het afgelopen jaar, ingegeven door de groei van de markt, ook zijn toegenomen. Hetgeen druk gaf op het resultaat. Bij Woningbouw, opererend in een sterk concurrerende markt, blijft beheerste groei, met een duidelijke focus op kwaliteit, van belang. Bij Vastgoed is, mede door het investeren in conceptueel vermogen en denkkracht, integrale gebiedsontwikkeling als een van de kernactiviteiten verder ontwikkeld. Intensieve samenwerking tussen Woningbouw en Vastgoed leidt tot een combinatie van realisatiekracht en maakbaarheid, bovendien kan zo efficiënt worden gewerkt en een lage kostenbasis worden behouden. Van groot belang blijft, zeker in een groeiende markt, focus te houden op faalkosten, standaardisatie en kwaliteit.

Het resultaat van Utiliteit over 2016 bedraagt € 15 miljoen negatief, waarbij dit resultaat sterk is beïnvloed door het project RIVM in Utrecht. Het ontwerp voor de nieuwbouw voldeed niet aan de gestelde trillingseis voor laboratoriumruimten. Na geformaliseerd uitstel hebben Heijmans en haar consortiumpartners inmiddels met de opdrachtgever overeenstemming bereikt over een oplossing en is het aanvangscertifcaat afgegeven. Opdrachtgever en consortium zijn nog met elkaar in gesprek over de financiële afwikkeling van de meerkosten die gemoeid zijn met het nieuwe ontwerp en de vertraging op het project. Door dit issue, kon in 2016 geen productie worden gerealiseerd. Daarnaast is een voorziening getroffen van € 10 miljoen.

De resultaten van de infra activiteiten in Nederland zijn over 2016 sterk negatief en beïnvloeden het resultaat van de gehele groep op significante wijze. Het verlies wordt bepaald door vier grote integrale werken die in eerdere jaren zijn aangenomen. Het betreft de N23 in Noord-Holland, de Energiefabriek in Tilburg, de Drachtsterweg in de provincie Friesland en de Wilhelminasluizen in Zaandam. Ten aanzien van de Energiefabriek heeft Heijmans inmiddels overeenstemming met de opdrachtgever bereikt over contract beëindiging. Waterschap De Dommel heeft de verantwoordelijkheid voor de bediening, onderhoud en verdere optimalisatie van de Energiefabriek per 1 december 2016 van Heijmans overgenomen. Het totale verlies als gevolg van dit project , grotendeels bepaald door de kosten van contract beëindiging, bedraagt in 2016 € 23 miljoen.

Op de N23 Westfrisiaweg is in februari 2017 overeenstemming bereikt over de aanpak, planning en financiële afwikkeling van het project. Heijmans neemt in 2016 een verliesvoorziening op dit project van € 32 miljoen.

Bij het project Drachtsterweg Leeuwarden hebben de provincie Friesland en Heijmans in juni 2016 overeenstemming bereikt over de verdere uitvoering en afronding van het project, waarbij nieuwe afspraken zijn gemaakt over de planning en wijze van uitvoering. Voor Heijmans betekent dit een verlies op dit project van € 6 miljoen over 2016. De voortgang van het project verloopt conform planning, openstelling vindt plaats in de tweede helft van 2017.

Bij de Wilhelminasluis Zaandam is sprake van een meningsverschil over het ontwerp van de sluiskolk. De sluishoofden zijn constructief afgebouwd, de overige werkzaamheden zijn stil gelegd in afwachting van een nieuw ontwerp voor de sluiskolk. Heijmans en opdrachtgever zijn het nog niet eens geworden over dit ontwerp. Een arbitrage procedure is gestart. Heijmans neemt over 2016 een additionele voorziening van € 8 miljoen op dit project.

Per saldo wordt het onderliggend operationeel resultaat met name beïnvloed door settlements en voorzieningen op de projecten Drachtsterweg Leeuwarden, Energiefabriek Tilburg, RIVM, Wilhelminasluis Zaandam en de N23 Westfrisiaweg en wel voor totaal € 80 miljoen. Daarnaast is sprake van enkele kleinere verliesposten op projecten die in 2016 zijn afgerond, met een totale omvang van € 10 miljoen. Deze projecten en de financiële afwikkeling daarvan zijn in 2016 afgerond. Het effect van deze settlements en voorzieningen samen bedraagt in totaal circa € 90 miljoen.

Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat over 2016 komt uit op € 94 miljoen negatief tegen een negatief operationeel resultaat van € 29 miljoen in 2015. Naast herstructureringskosten en afwaardering van vastgoed- en grondposities, wordt het operationeel resultaat eveneens beïnvloed door een boekverlies op de verkoop van dochteronderneming Franki alsmede herstructureringskosten. De onderverdeling is als volgt:

Operationeel resultaat in € mln.	**2016**	**2015**
Onderliggend operationele resultaat	-66	-5
Correctie operationeel resultaat joint ventures	1	-9
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-19	-12
Herstructureringskosten	-4	-3
Boekverlies verkoop Franki	-6	0
Operationeel resultaat	**-94**	**-29**

Bijzondere afwaardering

Heijmans beoordeelt de vastgoed- en grondposities op structurele basis. Met name afwaarderingen op niet-Randstedelijke vastgoedposities hebben impact op het resultaat. Het gaat hierbij om waarde aanpassingen van grond- en vastgoedposities in de periferie van Nederland, waar het achterblijven van prijsontwikkeling van woningen in relatie tot stijgende inkoopkosten een rol spelen, alsmede vertragingen in planontwikkeling bij overheden. Dit heeft gevolgen voor de waardering van deze gronden. De totale omvang van de waarde-aanpassing van de grond- en vastgoedposities bedraagt daardoor € 19 miljoen.

Herstructureringskosten

Als gevolg van kleinschalige organisatieaanpassingen, ingegeven door de strategie herziening, bedragen de herstructureringskosten in 2016 € 4 miljoen (2015: € 3 miljoen).

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn als volgt samengesteld:

Financiële baten en lasten in € mln.	**2016**	**2015**	**Verschil**
Rentebaten	5	3	
Financiële baten	5	3	2
Bijzondere afwaardering lening	-	-1	
Overige rentelasten	-15	-15	
Rentelasten	-15	-16	1
Saldo	-10	-13	3
Geactiveerde rente	2	3	-1
Financiële baten en lasten*	**-8**	**-10**	**2**

** financiële baten en lasten betreffen alle activiteiten. Voor uitsplitsing voortgezette en beïndigde activiteieten: zie jaarrekening*

Het saldo van financiële baten en lasten neemt af met € 2 miljoen ten opzichte van 2015. Het gemiddelde rentepercentage was in 2016 lager dan in 2015. Verder is in 2015 een eenmalige last opgenomen in verband met afwaardering op een uitstaande lening.

Winstbelastingen

De effectieve belastingdruk over 2016 bedraagt -6,4% en is beïnvloed door een aantal niet-aftrekbare bedragen en het niet-waarderen van het in Nederland geleden verlies over 2016. Zo zijn de rentelasten op de cumulatief preferente financieringsaandelen fiscaal niet aftrekbaar. Evenals een deel van de zogenaamde gemengde kosten.

Vermogen en financiering

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

Verkorte balans in € mln.	31-12-16	31-12-15	verschil
Vaste activa	374	380	-6
Werkkapitaal	-97	-72	-25
Geïnvesteerd vermogen	**277**	**308**	**-31**
Eigen vermogen	142	266	-124
Voorzieningen	35	32	3
Netto rentedragende schulden	100	10	90
Financiering*	**277**	**308**	**-31**

** vóór herclassificatie te verkopen entiteiten naar aangehouden voor verkoop*

Geïnvesteerd vermogen: vaste activa

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

Vaste activa in € mln.	31-12-16	31-12-15	verschil
Materiële vaste activa	82	90	-8
Immateriële activa	111	112	-1
Overige vaste activa	181	178	3
Boekwaarde vaste activa*	**374**	**380**	**-6**

** vóór herclassificatie te verkopen entiteiten naar aangehouden voor verkoop*

De materiële vaste activa betreffen hoofdzakelijk bedrijfsgebouwen en terreinen, machines, installaties, groot materieel en overige vaste bedrijfsmiddelen. In het verslagjaar bedroegen de investeringen € 15 miljoen (2015: € 17 miljoen). Relevante activa van de Belgische en Duitse activiteiten zijn opgenomen onder Activa aangehouden voor verkoop. De overige vaste activa betreffen voor het merendeel langlopende vorderingen op samenwerkingsverbanden waarin Heijmans participeert waaronder ook het PPS Nationaal Militair Museum.

Geïnvesteerd vermogen: werkkapitaal

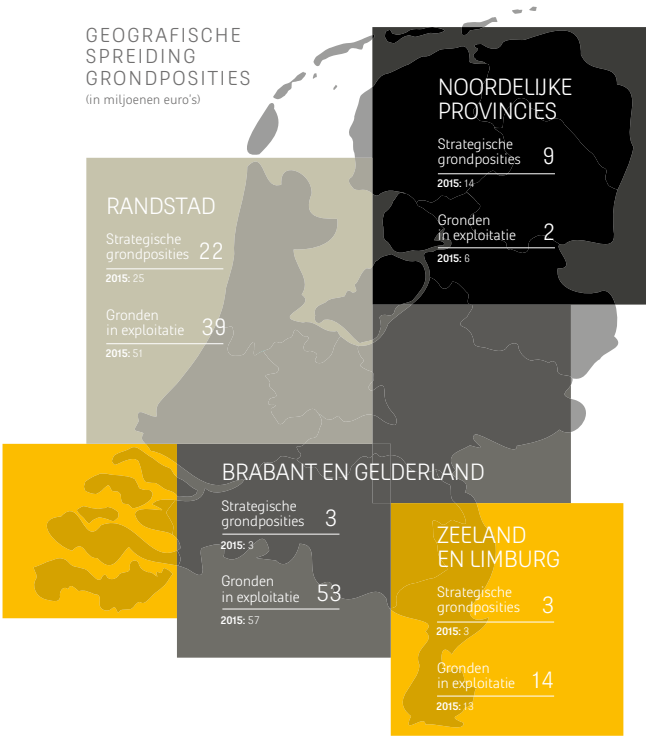
Het werkkapitaal kwam ultimo 2016 lager uit dan per 31 december 2015. De samenstelling van het werkkapitaal is in hoofdlijnen als volgt:

Werkkapitaal in € mln.	31-12-16	31-12-15	verschil
Strategische grondposities	147	172	-25
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	58	76	-18
Overige voorraden	16	18	-2
Onderhanden werken	-25	4	-29
Vorderingen	278	267	11
Schulden	-571	-609	38
Werkkapitaal*	**-97**	**-72**	**-25**

** vóór herclassificatie te verkopen entiteiten naar aangehouden voor verkoop*

Het werkkapitaal vertoont gedurende het jaar grote fluctuaties. Deze kunnen projectspecifiek zijn en gerelateerd aan betaalschema's, maar ook aan discussies met betrekking tot de voortgang van een project. De bouwsector wordt gekenmerkt door een seizoenspatroon met hogere activiteitenniveaus in het tweede en vierde kwartaal. Dit speelt met name in de sectoren Infra en Utiliteit. Verder worden veel contractuele discussies in het vierde kwartaal van een jaar financieel beslecht en afgerekend, met name bij grote, integrale werken. Normaliter is het werkkapitaal aan het einde van het jaar op het laagste punt. Hogere werkkapitaalvereisten gedurende het jaar leiden tot een hoger kapitaalbeslag, dat door Heijmans ingevuld wordt door gebruik te maken van een 'Revolving Credit Facility'. De complexe situaties op de probleemprojecten hebben ook het werkkapitaal negatief beïnvloed, vooral in de tweede helft van het jaar. Daarnaast bleken de positieve effecten van projectspecifieke betalende debiteuren per einde jaar minder groot dan vorig jaar. De vorderingen bedragen ultimo 2016 € 278 miljoen, deze bedroegen jaareinde 2015 € 267 miljoen. Verder kwamen crediteuren lager uit doordat aan leveranciers relatief meer ruimte is gegeven mede gegeven de druk vanuit de inkoopmarkten.

De grondposities zijn gedaald tot € 147 miljoen (2015: € 172 miljoen). De onderverdeling in typologie grondposities is als volgt:



Financiering: eigen vermogen

Het eigen vermogen is in het verslagjaar met € 124 miljoen afgenomen als gevolg van het gerealiseerde nettoverlies van € 110 miljoen. De samenstelling van de wijzigingen in het eigen vermogen is in hoofdlijnen als volgt weer te geven:

Wijziging eigen vermogen in € mln.	**2016**	**2015**	**verschil**
Resultaat na belastingen	-110	-27	-83
Aandelenemissie	0	21	-21
Veranderingen in pensioenwaardering	-17	17	-34
Belastingeffect resultaten verwerkt in eigen vermogen	4	-4	8
Resultaat kasstroom afdekkingen	-1		-1
Wijziging in eigen vermogen	**-124**	**7**	**-131**

De solvabiliteit op basis van het garantievermogen, zijnde het eigen vermogen plus het cumulatief financieringspreferente vermogen, komt per ultimo 2016 uit op 18% (2015: 26%). Heijmans gaat ervan uit dat, indien de geplande desinvesteringen gerealiseerd kunnen worden, de solvabiliteit naar verwachting weer uitkomt boven de 20%.

Bedragen in € mln.	**31-12-16**	**31-12-15**	**verschil**
Eigen vermogen	142	266	-124
Cumulatief preferente aandelen	45	45	0
Garantievermogen	**187**	**311**	**-124**
Totaal activa*	**1.056**	**1.190**	**-134**
Solvabiliteit	**18%**	**26%**	

** totaal activa 2016 is na herclassificatie te verkopen entiteiten naar activa aangehouden voor verkoop.*

Gegeven de ontwikkeling van zowel de operationele resultaten als het netto resultaat over 2016, is besloten dat over het boekjaar 2016 geen dividend wordt uitgekeerd op (certificaten van) gewone aandelen.

Financiering: netto rentedragende schulden

De netto rentedragende schuld (rentedragende schulden minus liquide middelen) is ultimo 2016 € 100 miljoen (2015: € 10 miljoen). De zogenaamde recourse nettoschuld waarop ook de afspraken met financiers zijn gebaseerd komt per jaareinde 2016 uit op € 49 miljoen terwijl eind 2015 sprake was van een netto kaspositie van € 45 miljoen op dezelfde basis.

Rentedragende schuld in € mln.	**31-12-16**	**31-12-15**	**verschil**
Langlopend	59	103	-44
Kortlopend	119	32	87
Bruto schuld	178	135	43
Liquide middelen	-78	-125	47
Netto schuld*	**100**	**10**	**90**

** vóór herclassificatie te verkopen entiteiten naar aangehouden voor verkoop*

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

Bruto schuld in € mln.	31-12-16	31-12-15	verschil
Cumulatief preferente aandelen	45	45	0
Project financieringen	1	12	-11
Overige financierings-faciliteiten	132	78	54
Bruto schuld*	**178**	**135**	**43**

** vóór herclassificatie te verkopen entiteiten naar aangehouden voor verkoop*

Financieringsafspraken 2016 en herfinanciering 2017

Begin 2016 zijn nieuwe afspraken gemaakt over het krediet dat door het bankensyndicaat aan Heijmans ter beschikking is gesteld. Binnen deze afspraken werd de financiering verlengd tot 30 juni 2018. De gesyndiceerde faciliteit werd verhoogd tot een bedrag van € 256 miljoen waarmee een bestaande niet-gecommitteerde kredietlijn in deze faciliteit werd ingevoegd. Met de verlenging zijn financiële convenanten aangepast zodat met ingang van 2016 de Interest Coverage Ratio op kwartaalbasis zou worden getest. Deze ratio moest vanaf het vierde kwartaal 2016 minimaal 4 bedragen. Met de banken is op dat moment ook afgesproken dat de leverage ratio vanaf medio 2017 ook getest zou worden op basis van de gemiddelde schuld op kwartaalbasis, met een maximum van 2,5.

Aan het einde van het tweede kwartaal 2016 werd voldaan aan deze financiële convenanten. De Interest Cover ratio (>3) bedroeg per 30 juni 2016 3,6, de Leverage ratio (<3) bedroeg per 30 juni 2016 2,2. Ook per einde van het derde kwartaal 2016 voldeed Heijmans aan de overeengekomen financiële convenanten, maar het was duidelijk dat disputen over de probleemprojecten hier in de toekomst op van invloed zouden kunnen zijn. Als gevolg van de verliezen op de probleemprojecten zou Heijmans per jaareinde 2016 niet langer voldaan hebben aan de financiële bankconvenanten. De onderneming heeft daarom proactief en constructief overleg gevoerd met financiers hetgeen medio februari 2017 heeft geresulteerd in nieuwe afspraken over de financiering door de bankengroep welke de komende jaren wordt gevormd door de vier banken ABN Amro, ING, KBC en Rabobank.

Kern van de nieuwe afspraken wordt gevormd door het streven naar een forse vermindering van kredietgebruik en verlenging van het financieringsarrangement met een jaar tot medio 2019.

Door de negatieve resultaten uit de voorbije jaren is het gemiddelde schuldgebruik toegenomen. In gezamenlijkheid met de bankengroep heeft Heijmans geconcludeerd dat het terugbrengen van de schuld nodig is om te komen tot gezonde vermogensverhoudingen. Dit streven heeft bijgedragen aan de aanpassing van de strategische focus van Heijmans naar een op Nederland georiënteerde onderneming. De eerder gemelde desinvestering van de Belgische en Duitse activiteiten sluit aan bij deze aangepaste scope. Er loopt een proces waarin de verkoop van het Duitse dochterbedrijf Oevermann wordt onderzocht. Na afronding van de beoogde desinvesteringen en andere maatregelen zal de solvabiliteit naar verwachting weer boven de 20% uitkomen. De verkoopopbrengsten worden grotendeels aangewend voor schuldreductie, als gevolg hiervan wordt gecommitteerde kredietfaciliteit gefaseerd teruggebracht tot € 122 miljoen per 30 juni 2019. Een verdere versterking van het eigen vermogen is geen onderdeel van de afspraken.

Voor wat betreft de financiële convenanten is afgesproken dat deze bij Q4 2016 en Q1 2017 niet getoetst worden. Voor wat betreft Q2, Q3 en Q4 2017 zijn minimum niveaus van EBITDA en solvabiliteit overeengekomen. Daarbij zijn afspraken gemaakt voor een gefaseerde minimale EBITDA oplopend naar € 20 miljoen in Q4 2017 en een solvabiliteit oplopend naar minimaal 20% in Q4 2017. Vanaf 2018 zijn de bestaande convenanten weer van toepassing. De Interest Cover ratio dient aan het eind van ieder kwartaal getoetst te worden op een minimum niveau van 4. De Senior Debt Cover ratio wordt aan het eind van ieder half jaar getoetst op een maximum niveau van 3. De Average Leverage ratio wordt met ingang van 30 juni 2018 aan het eind van ieder kwartaal getoetst op een maximum niveau van 2,5.

Met de banken is een aantal aanvullende zekerheden overeengekomen. Het betreft de verpanding van de verkoopopbrengsten van de desinvesteringen, alsmede een eerste recht van hypotheek op grondposities met een totale boekwaarde van bijna € 80 miljoen. De rentemarge die aan het bankensyndicaat betaald dient te worden is verhoogd, maar deze komt weer terug op de bestaande niveaus naarmate de geplande reductie van de faciliteit gestalte krijgt.

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

De overige financieringsfaciliteiten betreffen overwegend rekening-courantfaciliteiten bij kredietinstellingen alsmede enkele financiële leases.

Kasstroom

De probleemprojecten hebben ook een sterk negatieve invloed gehad op de kasstroom in de tweede helft van 2016. Mede daardoor kwam de netto-schuld ultimo 2016 uit op circa € 100 miljoen versus € 10 miljoen ultimo 2015. De negatieve impact van de probleemprojecten is grotendeels volledig in de kasstroom van 2016 geabsorbeerd.

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

Kasstroom in € mln.	2016	2015	verschil
EBITDA - onderliggend	-47	14	
Herstructureringsuitgaven	-4	-16	
Betaalde/ontvangen rente	-9	-11	
Betaalde winstbelastingen	-4	0	
Mutatie werkkapitaal en overig	-4	22	
Kasstroom uit operaties	**-68**	**9**	
Verkoop/aankoop deelnemingen	0	0	
Investeringen in materiële vaste activa	-15	-17	
Verkoop van materiële vaste activa	7	6	
Verstrekt kapitaal en leningen aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-14	2	
Investeringskasstroom	**-22**	**-9**	
Aandelenemissie	0	21	
Betaald dividend	0	0	
Overig	0	0	
Mutatie netto schuld*	**-90**	**21**	**-111**

** vóór herclassificatie te verkopen entiteiten naar aangehouden voor verkoop*

Orderportefeuille

De orderportefeuille van de Nederlandse activiteiten ultimo 2016 kwam met bijna € 1,9 miljard op een iets hoger niveau dan ultimo 2015 (€ 1,7 miljard), dit is exclusief de projecten Wintrack II en Zuidasdok die begin 2017 zijn verworven. Van de totale geprognosticeerde omzet van 2017 is circa 62% in portefeuille (2016: 67%). De samenstelling van de orderportefeuille ultimo 2016 en de vergelijkende cijfers voor 30 juni 2016 en 31 december 2015 is als volgt:

Orderportefeuille in € mln.	**31-12-2016**	**30-06-2016**	**31-12-2015**
Vastgoed	311	275	284
Woningbouw	327	277	286
Utiliteit	758	825	517
Infra	730	787	834
Eliminatie	-263	-218	-252
Nederland	**1.863**	**1.946**	**1.669**
België	259	251	270
Duitsland	183	178	155
Totaal orderportefeuille	**2.305**	**2.375**	**2.094**

Outlook

Met de gerealiseerde financiering is een stevig fundament gelegd voor de continuïteit van Heijmans. De financiële afwikkeling van de probleemprojecten, de desinvesteringen en de genomen maatregelen om de organisatie en de focus aan te scherpen zijn belangrijke stappen op weg naar herstel van de onderneming, met gezonde vermogensverhoudingen en een gezond resultaat. 2017 zal in het teken staan van herstel van winstgevendheid, het verder implementeren van de aangepaste strategie en het realiseren van de geplande schuldreductie, evenals de herpositionering van het Nederlandse kernbedrijf. Heijmans beschikt daarbij over een goed gevulde orderportefeuille met opdrachten die passen binnen de strategische kaders.

heijmans

"Heijmans presenteerde destijds vooral een visie. Hoe je zo'n gebied kan ontwikkelen, hoe je voor differentiatie kan zorgen, hoe je kan anticiperen op de marktvraag, hoe je fasegewijs kan groeien en gebruik maakt van bestaande iconen. En, niet onbelangrijk, ook een geprognosticeerde opbrengstpotentie van de grondverkopen."

***Carl den Ouden**, gemeente Vlaardingen over het plan Buitenplaats Van Ruytenburch. Dit plan werd onder druk van de economische crisis herontwikkeld. De gemeente vroeg de markt om een aanpak en visie die aansloot op de complexiteit en onzekerheid van die tijd. Heijmans ontwikkelde een plan waarin gezamenlijke ambities en een onderliggende visie werden vastgelegd. Nu, 6 jaar na dato, wordt het plan succesvol opgeleverd.*

Strategie implementatie en klanten

Wonen: Vastgoed en Woningbouw

De woningmarkt werd, net als in 2015, afgelopen jaar wederom gekenmerkt door groei. De lage hypotheekrente, aantrekkende economie en verdere groei van het consumentenvertrouwen leidt tot een sterk toenemende woningmarkt. Dit heeft gevolgen voor het aantal transacties en de gemiddelde verkoopduur en –prijs. Toch blijven regionale verschillen duidelijk zichtbaar. Waar de Randstad en de flanken van de Randstad groei vertonen, blijven de buitengebieden achter.

De markt voor particulieren nam toe, mede door het geschetste consumentenvertrouwen en gunstige hypotheekrenteontwikkeling. Heijmans anticipeerde op deze groei, echter kiest voor een gedegen en beheerste groei vanuit Woningbouw om kwaliteit te kunnen borgen. Ook beleggers en corporaties investeerden sterk in de woningmarkt, waarbij beleggers zich met name richten op nieuwbouw en transformatie en corporaties vooral op verduurzaming van de woningvoorraad. De behoefte en vraag naar huurwoningen neemt duidelijk toe. De betaalbaarheid van woningen vertoont verschillen naar deelgebieden en segmenten. Vooral binnenstedelijke nieuwbouw blijft, ook vanwege beschikbare ruimte, schaars, terwijl de vraag groot is. De plancapaciteit van steden blijft sterk achter bij de vraag. Grootschalige en meer seriematige nieuwbouw, zoals dat in Vinex gebieden is opgelost, neemt af door de afnemende beschikbaarheid van grond. Nieuwe ontwikkelgebieden betreffen transformatielocaties, stedelijke randzones of kleinere inbreidingslocaties. Maar ook overloopgebieden vanuit de grote steden, zoals in Almere en Vathorst (Amersfoort). Vergrijzing en individualisering leiden tot een vraag naar meer comfort en veiligheid in de woning. Ouderen blijven langer in hun oude huis wonen. Heijmans vertaalt deze ontwikkeling in het standaard aanbieden van huisbesturing in alle grondgebonden nieuwbouwkoopwoningen. Hiermee kunnen verwarming, verlichting en beveiliging of aspecten als comfort en energiemonitoring via een smartphone of tablet bediend worden en wordt gebruik inzichtelijk gemaakt. Ook zette Heijmans afgelopen jaar de stap om alle grondgebonden nieuwbouwkoopwoningen bij oplevering standaard met wireless internet aan te bieden.

◀ Centrumplan 'Hart van Stein'

Door de aantrekkende economie zal de vraag naar commercieel vastgoed eveneens weer toenemen. Dit betreft veelal binnenstedelijke locaties en gebouwen met een hoge mate van functiemenging. De combinatie appartementen met een commerciële plint of een combinatie van wonen, werken en verblijven doen zich daarbij steeds meer voor. De marktgroei biedt de kans posities uit de bestaande grondportefeuille verder te ontwikkelen om te kunnen voldoen aan de vraag en zo het kapitaalbeslag te verminderen. Gezien de druk op de markt moet verdere versnelling en verdichting in plannen - mét behoud van kwaliteit - de mogelijkheid bieden extra capaciteit te creëren.

Vastgoed en Woningbouw zijn - overeenkomstig het Heijmans bedrijfsmodel - centraal georganiseerde en gestuurde bedrijfseenheden, die in nauwe samenwerking de markt bedienen. Circa 60% van het productievolume van Woningbouw is afkomstig van de portefeuille van Vastgoed. De kennis en kunde van gebiedsontwikkeling blijft een belangrijke aanjager voor de ontwikkeling van de projectenportefeuille en de acquisitiekracht van de organisatie. Afgelopen jaar verwierf Heijmans Vastgoed de opdracht om 74 woningen te ontwikkelen in de Spaarndammerbuurt in Amsterdam, hier is tezamen vanuit input van omwonenden een plan ontwikkeld dat bovendien voor circa 30% bestaat uit sociale huurwoningen en daarnaast uit middeldure huurwoningen. Hiermee wordt sterk ingespeeld op de binnenstedelijke context. Daarnaast tekenden Heijmans en belegger IC Nederland een overeenkomst voor de realisatie van 350 huurwoningen in Katendrecht Rotterdam. Dit project is onderdeel van de transformatie en gebiedsontwikkeling in deze Rotterdamse binnenstedelijke wijk. Heijmans werd in 2016 gekozen tot partner in de ontwikkeling van 400 woningen voor de gemeente Rotterdam in de wijk Kralingen en kwam met belegger Vesteda de ontwikkeling en realisatie van 235 woningen in Kanaleneiland Utrecht overeen. Het project Wijnhaven in Den Haag, bestaande uit appartementen, kantoren, winkels, horeca en de dependance van de Universiteit Leiden, werd afgelopen jaar opgeleverd en geopend.

De productinnovaties worden gezamenlijk opgepakt, evenals ontwerp en (pre)engineering, zodat idee en realisatie elkaar versterken in een optimale prijs- en kwaliteitverhouding. Intensieve samenwerking in de keten met partners en leveranciers is hierbij cruciaal. Voor dit model is het sturen op maximale klanttevredenheid, via onder andere nul opleverpunten, en verdere standaardisatie van processen van belang. Zo werd afgelopen jaar de 1.000e Huismerkwoning, die uitgaat van deze standaardisatie en procesprincipes, opgeleverd. Afgelopen jaar werd in Weert voor corporatie Wonen Limburg in enkele dagen 30 ONE's geplaatst.

De beheerste groei van Woningbouw blijft, net als in 2015, een belangrijk uitgangspunt voor Heijmans. Een goede balans tussen marge en volume moet blijvend zorgen voor gezonde prijs- en kwaliteitverhouding. Verdere focus op klanttevredenheid, nul opleverpunten en afname in benodigde nazorg zijn daarbij van belang. Woningbouw richt zich daarbij – behalve op projecten van Heijmans Vastgoed – op corporaties en beleggers. Aan de inkoopkant heeft Woningbouw in 2016 een toenemende druk ervaren op leveranciers en onderaannemers als gevolg van de aantrekkende markt. Het gaat daarbij niet alleen om prijsstelling maar ook om beschikbaarheid.

Zowel Vastgoed als Woningbouw zijn onder druk van de crisisjaren in omvang teruggebracht. Nu de markt aantrekt en in volume groeit, leidt dit met name voor Vastgoed tot een druk op capaciteit. Vastgoed heeft in het vierde kwartaal van 2016 veel extra energie gestoken in het op peil brengen van de 'verkoopetalage' van woningen, zodat het aanbod goed inspeelt op de toenemende vraag.

Vastgoed

Vastgoed (in € mln.)	**2016**	**2015**
Omzet	332	278
Onderliggend operationeel resultaat	15	9
Onderliggende operationele marge	4,5%	3,2%
Orderportefeuille	311	284

Heijmans profiteert in 2016 van een sterk groeiende woningmarkt, wat zich vertaalt in een forse toename in omzet en resultaat bij Vastgoed. De omzet bedraagt in 2016 € 332 miljoen (2015: € 278 miljoen), het onderliggend operationeel resultaat € 15 miljoen (2015: € 9 miljoen). Het aantal verkochte woningen komt uit op 1.962 (2015: 1.791), daarvan zijn 1.019 woningen verkocht aan particulieren en 943 aan beleggers. De waardestijging van de woningen is terug te zien in de gemiddelde vrij-op-naam prijzen (excl. BTW) van de verkochte woningen: deze bedraagt in 2016 € 243.000,- (in 2015: € 229.000,-).

De voorraad strategische grondposities is afgenomen van € 172 miljoen tot € 147 miljoen als gevolg van het in ontwikkeling nemen van posities en doorgevoerde

waardeverminderingen. De onvoorwaardelijke verplichtingen, die leiden tot vastgoedaankopen in de toekomst, zijn in 2016 gedaald tot € 93 miljoen (2015: € 99 miljoen). De voorwaardelijke verplichtingen, die mogelijk later leiden tot vastgoedaankopen, zijn beperkt toegenomen naar € 146 miljoen (2015: € 113 miljoen). Het overgrote deel van deze voorwaardelijke verplichtingen heeft bij materialisatie slechts een beperkte cash impact. Het betreffen dan met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een verleende bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage. De marktgroei biedt de kans posities uit de bestaande grondportefeuille verder te ontwikkelen om te kunnen voldoen aan de vraag en zo het kapitaalbeslag te verminderen.

Woningbouw

Woningbouw (in € mln.)	**2016**	**2015**
Omzet	296	295
Onderliggend operationeel resultaat	4	5
Onderliggende operationele marge	1,4%	1,7%
Orderportefeuille	327	286

Woningbouw laat een omzet in 2016 zien die vergelijkbaar is met het jaar daarvoor: € 296 miljoen (2015: € 295 miljoen). Heijmans kiest hier voor beheerste groei. In de aantrekkende woningmarkt is aan de inkoopkant sprake van toenemende druk van leveranciers en onderaannemers, zowel in prijs als beschikbaarheid, en Woningbouw wil zich selectief richten op projecten met goede marges. Het onderliggend operationeel resultaat van Woningbouw komt uit op € 4 miljoen (2015: € 5 miljoen).

Werken: Utiliteit

De markt voor utilitaire nieuwbouw stabiliseerde in 2016. De behoefte aan nieuwe kantoren is gering, mede door het omvangrijke bestaande en leegstaande aanbod op de markt. Utiliteit richt zich op specifieke marktsegmenten waar het bedrijf waarde kan toevoegen door kennis van processen bij de klant en het ontwikkelen van oplossingen voor huisvestingsvraagstukken. Het gaat hierbij om de markt voor nieuwbouw/renovatie van overheid gerelateerde functies, laboratoria, zorg (cure) en datacenters. Vanuit de installatiediscipline wil Utiliteit meer langjarige klantrelaties opbouwen via verwerving van lange termijn service contracten, zodat Heijmans vaker en langer bij klanten actief is. Klanten vragen steeds meer om snelheid en aanpassingsvermogen, ook door de ontwikkelingen waarmee zij zelf geconfronteerd worden.

"De Amsterdam Data Tower is een faciliteit van hoge kwaliteit die voorziet in de huidige en toekomstige connectiviteitsbehoeften van onze klanten. De toren bevindt zich in het hart van de digitale economie en maakt het mogelijk om connectiviteitsdiensten te bieden die worden ondersteund door engineers en infrastructuurprofessionals van Digital Realty."

William A. Stein, CEO Digital Realty *Digital Realty nam de Amsterdam Data Tower afgelopen juli van Telecity Group over. De toren is onderdeel van de eerste fase van de herontwikkeling en uitbreiding van het AMS1 datacentrum op het Amsterdam Science Park. Heijmans heeft zorg gedragen voor de fit-out van de werktuigbouwkundige en elektrotechnische installaties in de Amsterdam Data Tower.*

Omgevingsfactoren maar ook digitale mogelijkheden blijven uitdagende eisen aan gebouwen stellen waarbij complexiteit toeneemt en flexibiliteit als unieke waarde van belang blijft. Het gedrag en gebruik van ruimte door mensen verandert zo snel, dat het kunnen inspelen op dit soort veranderingen cruciaal is. Een voorbeeld hiervan is de toepassing van big data in het beheer en onderhoud van gebouwen. Sensortechnologie kan informatie opleveren over bezetting en gebruik van een ruimte, waardoor onderhoud en beheer veel gerichter kunnen worden georganiseerd. Onder de naam BeSense ontwikkelde Heijmans samen met CSU een concept waarbij sensortechnologie inzicht geeft in bezetting en gebruik ten behoeve van schoonmaak. In 2016 is een pilotproject gestart bij het kantoor van Aegon in Den Haag.

Het aantal spelers in de markt blijft naar verhouding groot, terwijl het volume in nieuwbouw gelijk blijft. Dit leidt tot prijsdruk en de noodzaak onderscheidend te zijn. Heijmans zet in op een strikt aanname- en inschrijfbeleid, alsmede op het ontwikkelen en behouden van hechte klantrelaties en het aanbieden van concepten en producten die gebaseerd zijn op jarenlange expertise en doorontwikkeling. Deze concepten zijn bijvoorbeeld gestandaardiseerde bouwmethodes of een bewezen procesaanpak. Herhaalde inzet ervan verhoogt het lerend vermogen van de organisatie en leidt tot verbeteringen om de druk op prijs op te vangen.

De onderhoud- en beheeractiviteiten, waarin de installatiecomponent leidend is, laten een positieve ontwikkeling zien. Heijmans heeft in 2016 onder andere opdracht ontvangen voor meerjarig service en onderhoud voor de Universiteit Leiden en het onderhoud van het European Patent House in Rijswijk. Heijmans heeft diverse langjarige onderhoudscontracten lopen, zoals het Timmerhuis in Rotterdam en een aantal ministeries in Den Haag. De meerjarige gebiedsontwikkeling 'Hart van Zuid' in Rotterdam is in volle gang en bij de realisatie van het nieuwe onderkomen van de rechtbank Amsterdam is gestart met de sloopwerkzaamheden van het oude pand. In de tweede helft van het afgelopen jaar is de Amsterdam Data Tower geopend.

Tevens wist Heijmans verschillende utilitaire PPS-projecten binnen te halen in 2016. Tezamen met Ballast Nedam werd Heijmans geselecteerd voor de meerjarige gebiedsontwikkeling "Hart van Zuid" in Rotterdam waar verschillende prominente gebouwen zoals Ahoy, Zuidplein en het zwembad Charlois worden herontwikkeld. Ook werd in 2016 het omvangrijke PPS project voor de realisatie van de nieuwe rechtbank Amsterdam aan het consortium waar Heijmans deel van uitmaakt, gegund. Heijmans heeft een aandeel in de realisatie en de exploitatie. Het DBFMO-project heeft een omvang van € 235 miljoen (inclusief 30 jaar beheer en onderhoud). Vanuit het integrale business model van Heijmans is de aantrekkende commercieel vastgoedmarkt en de toename van gemengde binnenstedelijke projecten een omvangrijk segment voor Utiliteit. Deze gestapelde woningbouw, in combinatie met commerciële functies, wordt veelal gezamenlijk vanuit Utiliteit en Woningbouw gebouwd.

Focus, discipline, excellence

Utiliteit richt zich op basis van de herziene strategie op een aantal focusmarkten waaronder bouwprojecten in de segmenten zorg, onderwijsgebouwen, high tech clean en commercieel vastgoed. Vanuit services ligt de focus op onderhoudscontracten met een sterke mate van standaardisatie van het product- en servicepakket (langer en vaker bij de klant), daarnaast richt Utiliteit zich voor wat betreft service op complexe werken met een installatietechnische opgave. Utiliteit is centraal georganiseerd, met een aantal filialen in regio's van waaruit services op het gebied van onderhoud en beheer worden uitgevoerd. Grote projecten worden centraal aangestuurd, services zijn decentraal gevestigd maar worden eveneens volgens uniforme processen aangestuurd. Het afgelopen jaar is SAP/ERP binnen Utiliteit geïmplementeerd waarmee processen uniformer kunnen worden bestuurd.

Utiliteit (in € mln.)	**2016**	**2015**
Omzet	315	421
Onderliggend operationeel resultaat	-15	0
Onderliggende operationele marge	-4,8%	0,0%
Orderportefeuille	758	517

Utiliteit laat een dalende omzet zien als gevolg van vertraging op het project RIVM en een terughoudend aannamebeleid : € 315 miljoen (2015: € 421 miljoen). Het aantal spelers in de markt blijft naar verhouding groot, terwijl het volume in nieuwbouw gelijk blijft, met prijsdruk als gevolg. Utiliteit voert een selectief verwervingsbeleid binnen een aantal focusmarkten. Het resultaat van Utiliteit is in 2016 ondermaats als gevolg van een sterk negatief projectresultaat op het project RIVM (zie toelichting hieronder). Het onderliggend operationeel resultaat over 2016 bedraagt € 15 miljoen negatief (2015: nihil). De onderhoud en beheer activiteiten laten een positieve ontwikkeling zien.

Het resultaat is sterk beïnvloed door het project RIVM. De nieuwbouw van het kantoor en het laboratorium voor het RIVM en het CBG heeft Heijmans in 2016 voor een grote uitdaging gesteld. Dit project realiseert Heijmans als onderdeel van een consortium met Strukton en Hurks, Heijmans participeert voor een 37,5% belang in dit consortium. Het ontwerp voor de nieuwbouw voldeed in eerste instantie niet aan de gestelde trillingseis voor laboratoriumruimten. Opdrachtgever Rijksvastgoedbedrijf heeft het consortium uitstel verleend om tot een alternatief voorstel te komen. Het in kaart brengen en onderzoeken van mogelijke alternatieven heeft veel tijd en inspanningen gekost. Eind 2016 heeft het consortium een gedegen combinatie van maatregelen voorgesteld die de opdrachtgever ook heeft goedgekeurd, waarna het aanvangscertificaat voor de start van de bouw medio januari 2017 is verleend. Het project heeft vertraging opgelopen omdat een nieuw ontwerp moest worden gemaakt. Daardoor kon in 2016 geen productie worden gerealiseerd. Daarnaast is een voorziening getroffen van € 10 miljoen. Een andere factor is een lager omzetniveau, met als gevolg minder dekking van algemene kosten.

Infra

Het afgelopen jaar wordt voor Infra gekenmerkt door een sterk negatief bedrijfsresultaat, ingegeven door een aantal projecten die in het verleden zijn aangenomen en een grote impact hebben op het resultaat in 2016. Het betreft onder andere de Energiefabriek in Tilburg, de Drachtsterweg in Leeuwarden, Wilhelminasluis in Zaandam en de N23 Westfrisiaweg in Noord-Holland. Hoewel het merendeel van de Nederlandse Infra activiteiten naar behoren presteert, worden ze overstemd door de verliezen op deze projecten.

Financiële afwikkeling en afbakening probleemprojecten

Energiefabriek Tilburg

De Energiefabriek in Tilburg heeft als doel om al het zuiveringsslib uit het beheergebied van De Dommel te behandelen. Om dit doel te bereiken zijn hoogwaardige technologieën toegepast. In het contract dat Heijmans overeen kwam is onvoldoende voorzien in risico's die Heijmans met de bouw en het ontwerp van dit complexe werk naar zich toe trok. Gedurende de ontwerp- en realisatiefase hebben Heijmans en Waterschap De Dommel gesprekken gevoerd over de uiteindelijke uitvoering en het juist functioneren van de installatie, aangezien beide hier een andere interpretatie aan koppelden. Hoewel deels overeenstemming werd bereikt, is op een aantal punten ook besluitvorming afgedwongen via arbitrageprocedures. Op basis daarvan is de samenwerking in eerste instantie voortgezet. Na heroverweging hebben beide partijen alsnog gezamenlijk geconcludeerd de samenwerking te willen beëindigen. Hiermee is een einde gekomen aan verder oplopende risico's en mogelijke kosten voor Heijmans. Waterschap De Dommel heeft

---

"De nieuwe parallelweg langs de A12 ligt er. Net als de Moordrechtboog die de A12 en de A20 verbindt. Hier kun je goed zien hoe spannend het is om Nederland verder te bouwen en beter bereikbaar te maken. Alleen al het feit dat je hier meters onder zeeniveau zit. De bouwers hadden te maken met hele slappe veengrond. Dat vraagt heel veel technisch vernuft en creativiteit. Met de nieuwe parallelbaan en een extra afslag naar Gouda halen we veel bestemmingsverkeer van de snelweg af. Dat is goed voor de doorstroming op een van de belangrijkste knooppunten van Nederland, en goed voor de verkeersveiligheid."

*Uit de toespraak van **Melanie Schultz van Haegen**, minister van Infrastructuur en Milieu, tijdens de officiële opening van de A12 Parallelstructuur bij Gouda.*

---

de verantwoordelijkheid voor de bediening, onderhoud en verdere optimalisatie van de Energiefabriek Tilburg per 1 december 2016 van Heijmans overgenomen. De contractbeëindiging leidt tot een extra negatief effect op de EBITDA van bijna € 15 miljoen, het totale verlies als gevolg van dit project bedraagt in 2016 € 23 miljoen.

N23
Bij de N23 Westfrisiaweg bestond verschil van inzicht met name over de uitvoering van het project in relatie tot de bodemgesteldheid en de invloed daarvan op de werkzaamheden en de implicatie van de contractvorm. Heijmans heeft met de opdrachtgever overeenstemming bereikt over de uitvoering en planning, evenals de financiële afwikkeling van het project. De nieuwe afspraken leiden tot een verliesvoorziening op dit project van € 32 miljoen. Met het tekenen van de intentieovereenkomst zullen de tijdelijk stilgelegde werkzaamheden weer opgestart worden, het project wordt eind 2018 opgeleverd.

Drachtsterweg Leeuwarden
De provincie Friesland en Heijmans kregen een dispuut over de uitvoering van het project Drachtsterweg, waarbij de aanleg van de nieuwe Drachtsterweg grotendeels verdiept wordt uitgevoerd en een aquaduct voor het scheepvaartverkeer wordt gerealiseerd. Het dispuut ging enerzijds over de gevolgen van onvoorziene tegenvallers die tot projectvertraging leidden en anderzijds over toepassing van zogenoemd onderwaterbeton. De provincie Friesland en Heijmans hebben in juni 2016 overeenstemming bereikt over de verdere uitvoering en afronding van het project waarbij nieuwe afspraken zijn gemaakt over de planning en wijze van uitvoering. De nieuwe planning leidt ertoe dat het M.C. Escher Akwadukt op 31 augustus 2017 zal worden opengesteld voor auto- en fietsverkeer. Voor Heijmans betekent dit een verlies op dit project van € 6 miljoen over 2016. De voortgang van het project verloopt conform planning, openstelling vindt plaats aan het einde van de zomer van 2017.

Wilhelminasluizen Zaandam
Bij de Wilhelminasluis Zaandam is sprake van een meningsverschil over met name het ontwerp van de sluiskolk. De sluishoofden zijn constructief afgebouwd, de overige werkzaamheden zijn stil gelegd in afwachting van een nieuw ontwerp voor de sluiskolk. Heijmans en opdrachtgever zijn het nog niet eens geworden over dit ontwerp. Een arbitrage procedure is gestart. Heijmans neemt over 2016 een additionele voorziening van € 8 miljoen op dit project.

Gevolgen
Gezien de impact van deze projecten en de onderliggende contracten en risico's is een nadrukkelijke omslag nodig naar een sterke, verdere aanscherping van project-, contract en risicomanagement. De complexiteit van grote en integrale projecten, waarin verschillende stakeholders een rol spelen en omstandigheden voortdurend wijzigen, vraagt om een gedisciplineerde aansturing en een volledige focus op kwaliteit van proces en inhoud. Dit is de aanleiding de strategie per einde 2016 te herzien naar een aanpak gericht op 'focus, discipline en excellence'.

Focus, discipline en excellence
De sterk negatieve ontwikkelingen hebben geleid tot een ingrijpende interventie met als doel resultaatverbetering, een goede afwikkeling van de probleemprojecten en een organisatie met een sterke bedrijfscultuur die daadkrachtig en fit for purpose is. Dit heeft geleid tot in 2015 ingezette organisatorische aanpassingen en verder aangescherpte maatregelen en tools, gericht op het verbeteren van de risicobeheersing en het zo voorkomen van problemen en faalkosten. Ook is het aannamebeleid van nieuwe projecten verscherpt. Daarbij worden complexiteit, kennis en ervaring, markt- en klantomstandigheden en het nadrukkelijk aansluiten van de opgave op de eigen kerncompetenties en toegevoegde waarde, uiterst kritisch beoordeeld. Dit heeft geleid tot de keuze voor Mobiliteit als primair marktsegment voor Infra, met een accent op zogeheten 'lijninfrastructuur': ontwerp, realisatie en onderhoud van wegen, alsmede civiele werken die daaraan ondersteunend zijn. Water en Energie zijn nevensegmenten waarin alleen opdrachten worden verworven op basis van beheersbare complexiteit en bewezen techniek, en in samenwerking met risicodragende partners. Infra wil waarde toevoegen in de vorm van beschikbaarheid en betrouwbaarheid van infrastructuur en groeien op het gebied van langjarig onderhoud en beheer en asset management.

Ondanks de enorme druk die van de probleemprojecten uitgaat, draait het merendeel van de Nederlandse Infra activiteiten volgens planning. De regionale Infra en asset management activiteiten hebben in 2016 een goed resultaat neergezet. Dit geldt ook voor de specialismen en kleinere projecten, waarmee onderliggend een stabiel en positief beeld van Infra in Nederland ontstaat.
De door de overheid ingezette contractvormen, die uitgingen van het verleggen van risico's en verantwoordelijkheden, kennen inmiddels ook een contrabeweging. Juist Rijkswaterstaat erkent de complexiteit van project- en omgevingsfactoren en vertaalt deze aspecten in toenemende mate in een duidelijke rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Opdrachtnemers

worden in deze nieuwe generatie opdrachten weer bevraagd en uitgedaagd op hun kerntaak en -competenties, namelijk om uitdagingen in de gebouwde omgeving op te lossen op basis van ervaring, kennis en kunde. In haar Marktvisie legt Rijkwaterstaat haar kijk op een meer gelijkwaardige en faire verdeling van kansen en risico's uit en stimuleert ze alle partijen in de Infra om deze uitgangspunten toe te passen.

Infra (in € mln.)	**2016**	**2015**
Omzet	621	690
Onderliggend operationeel resultaat	-78	-26
Onderliggende operationele marge	-12,6%	-3,8%
Orderportefeuille	730	834

Infra rapporteert een dalende omzet, met name door stagnatie en stilleggen van projecten. Daarnaast heeft Infra het afgelopen jaar een verdere aanscherping doorgevoerd in de verwerving van nieuwe opdrachten. De omzet komt uit op € 621 miljoen (2015: € 690 miljoen). 2016 wordt voor Infra gekenmerkt door een sterk negatief bedrijfsresultaat, ingegeven door de financiële impact van de projecten Energiefabriek Tilburg, Drachtsterweg in Leeuwarden, N23 Westfrisiaweg en Wilhelminasluis Zaandam (zie toelichting hieronder). Het onderliggend operationeel resultaat bedraagt € 78 miljoen negatief (2015: € 26 miljoen negatief).

Het merendeel van de Nederlandse Infra activiteiten presteert naar behoren: zowel de grotere projecten als de specialistische activiteiten, de regionale projecten en de onderhoud- en beheeractiviteiten. Afgelopen jaar trad Heijmans toe tot het consortium Beatrixsluis bij Nieuwegein, de financial close van dit omvangrijke project werd in februari overeengekomen, het project heeft een netto contante waarde van circa € 133 miljoen. Het project betreft de realisatie van onder andere een sluiskolk, de renovatie van de bestaande twee sluiskolken, de verbreding van het Lekkanaal en de aanleg van voorhavens en extra ligplaatsen in het kanaal. Daarnaast verwierf Heijmans de opdracht voor de verbreding van het tracé tussen de A1 Apeldoorn-Zuid en knooppunt Beekbergen. De design en construct-opdracht omvat de bouw van een nieuw viaduct bij knooppunt Beekbergen, evenals de verbreding van de A1 tussen Apeldoorn-Zuid en het knooppunt. Tezamen met Philips Lighting startte Heijmans begin 2016 met de ontwikkeling van innovatieve lichttoepassingen in de openbare ruimte voor de gemeente Eindhoven, als ook het meerjarig onderhoud en beheer van de openbare verlichting in de gemeente. Aan de combinatie Heijmans en Europoles werd eind 2016 het project Wintrack II TenneT voorlopig gegund. Het project omvat ontwerp en realisatie van hoogspanningsmasten en fundaties op twee tracés.

Buitenlanden

België (in € mln.)	**2016**	**2015**
Omzet	230	210
Onderliggend operationeel resultaat	7	8
Onderliggende operationele marge	3,0%	3,8%
Orderportefeuille	259	270

Duitsland (in € mln.)	**2016**	**2015**
Omzet	284	319
Onderliggend operationeel resultaat	13	7
Onderliggende operationele marge	4,6%	2,2%
Orderportefeuille	183	155

Buitenlanden

De omzet van de Belgische en Duitse activiteiten tezamen komt in 2016 uit op € 514 miljoen (2015: € 529 miljoen), het onderliggend operationeel resultaat van deze activiteiten bedraagt € 20 miljoen (2015: € 15 miljoen).

"Sterke focus leidt tot langdurige samenwerking"

De gemeente Nijmegen en Heijmans werken al jaren samen aan het onderhouden en vernieuwen van het asfalt in de stad. In 2016 werd nog een nieuw asfalt onderhoudscontract getekend tot en met 2019. Hoe komt het dat deze samenwerking zo goed verloopt en waarom is Heijmans de ideale partner voor de gemeente?

Frans Meussen, gemeente Nijmegen en
Johan ter Horst, regiodirecteur bij Heijmans (links)

Lees het interview op **heijmans.nl**

BUKO

werkverkeer
heijmans
DEWALT

Veiligheid & gezondheid

Gezien de steeds complexere marktopgave en het snel veranderende landschap van wensen en eisen van opdrachtgevers, is het voor de bouwsector van groot belang de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de organisatie steeds verder te vergroten. Heijmans stelt duurzame inzetbaarheid daarbij centraal, gericht op het optimaliseren van de gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers. Doel van duurzame inzetbaarheid is meer voldoening uit werk, minder ziekteverzuim en een hogere arbeidsproductiviteit. Daarnaast zijn veiligheid en gezondheid aspecten die onze werknemers ten goede komen, door hen gevraagd en geëist worden en een directe relatie met kwaliteit hebben. Veilige werkomstandigheden, blijvende beschikbaarheid ('de juiste mensen op de juiste plaats'), inbreng van flexibiliteit en de ontwikkeling van medewerkers vormen daarom cruciale aspecten in het personeelsbeleid.

Cultuur

Afgelopen jaar zijn nieuwe kernwaarden (resultaatgericht, risicobewust, eigenaarschap, pragmatisch, afspraak=afspraak en samenwerking) onder de noemer 'IK' geïntroduceerd. 'IK' benadrukt de individuele rol, betekenis en verantwoordelijkheid van werknemers om bij te dragen aan de waarden en kwaliteit waar Heijmans voor staat. Het maakt een ieder bewust van het verschil dat op persoonlijk niveau, binnen alle geledingen van de onderneming gemaakt kan worden. Het komende jaar worden deze waarden, onder coördinatie en regie van HR, bedrijfsbreed doorgevoerd en voortdurend onder de aandacht gebracht.

Speerpunten veiligheid

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

Daarnaast wordt het veiligheidsprogramma actief uitgedragen door 'GO! coaches'. Deze coaches zijn (hoofd) uitvoerders die op de bouwplaats dilemma's met betrekking tot veiligheid bespreekbaar maken, onder andere in de wekelijkse toolbox meetings en individuele acties. In totaal zijn de afgelopen jaren 43 GO! Coaches opgeleid en getraind in verschillende coachende en communicatieve vaardigheden.

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

Doelstellingen en acties veiligheidsprogramma

Het programma streeft de volgende doelstellingen na die in 2018 bereikt moeten worden met acties gericht op veiligheidsverbetering: géén ongevallen met dodelijke afloop of blijvend letsel, het meest veilige bouwbedrijf (IF<1) van Nederland, een duurzame cultuurverandering ten aanzien van veiligheid en tot slot een vergroting van het veiligheidsbewustzijn onder medewerkers. Dit is te bereiken door te sturen op verandering van houding en gedrag, uniformiteit ten aanzien van veiligheidseisen en samenwerking gericht op veiligheid in de bouwketen.

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

Acties 2016

Net als in 2015 stond tijdens de scholingsdagen voor bouwplaatsmedewerkers het veiligheidsprogramma centraal. Specifiek is ingegaan op orde en netheid op de bouw, veiligheid en welzijn. In tegenstelling tot eerdere jaren zijn de scholingsdagen op meerdere momenten, in plaats van op één dag gehouden. In totaal hebben ruim 1.800 bouwplaatsmedewerkers van Infra, Utiliteit en Woningbouw deze scholingsdagen gevolgd. Voor overige werknemers geldt dat alle nieuwe medewerkers in hun introductieprogramma kennismaken met veiligheid en de eventuele dilemma's die daar bij horen. In 2016 hebben 6 introductiedagen met een onderdeel veiligheid GO! voor nieuwe medewerkers plaatsgevonden, waar 374 nieuwe medewerkers in Nederland aan deelnamen. Voor alle medewerkers maakt veiligheid onderdeel uit van het jaarlijkse ontwikkelgesprek.

De GO! Coaches ondersteunen uitvoerders en coachen hun collega's op het gebied van veiligheid. Ook verhogen zij het veiligheidsbewustzijn door specifieke trainingen en toolbox meetings te houden. De coaches stimuleren veilig werken op hun 'eigen' bouwplaats en ondernemen individueel actie om veiligheid naar een hoger niveau te krijgen.

De GO! App, een digitale werk inspectie app, is ingesteld om onveilige situaties op het werk te kunnen melden, elkaar op deze situaties te attenderen en ervan te kunnen leren. In augustus is de 2.000e melding binnengekomen sinds de introductie ervan in april 2014. Het aantal meldingen via de app is in 2016 met ruim 30% gestegen. Daarnaast is de app uitgebreid met informatie over wat te doen bij nood- en ongevallen, de digitale werkplekinspectie, het veiligheidshandboek en de maandelijkse nieuwsbrief. Al deze informatie is vrij toegankelijk voor iedereen die de app heeft geïnstalleerd, dus ook onderaannemers, leveranciers en opdrachtgevers op de bouwplaatsen van Heijmans. Veiligheid in de bouwketen wordt gestimuleerd via de genoemde app, maar ook door leveranciers te beoordelen op hun veiligheidsprestaties, deze worden via het procurement overleg aan hen teruggekoppeld. Daarnaast worden leveranciers uitgenodigd voor toolbox meetings en heeft afgelopen jaar een stakeholder event plaatsgevonden waarin de governance code en het GO! Programma zijn toegelicht.

Vorig jaar is gestart met het implementeren van integrale veiligheid in de ontwerpfasen van projecten door een ontwerpschema op te stellen. In 2016 hebben twee pilots plaatsgevonden die positief geëvalueerd zijn. Tevens wordt er maandelijks een specifiek veiligheidsthema (denk aan sociale veiligheid, machine veiligheid en dergelijke) in het ontwerp uitgegeven onder de ontwerpafdelingen en ontwikkelaars.

Governance Code Veiligheid

Begin januari 2014 heeft Heijmans, samen met veertien andere organisaties, de Governance Code Veiligheid getekend. Met het ondertekenen van deze overeenkomst spraken zij af de veiligheid in de sector te verhogen door gezamenlijk het beleid te richten op een veilige werk- en leefomgeving, een maximaal veiligheidsbewustzijn en –houding, goede samenwerking en ketenintegratie. De ingestelde CEO kopgroep binnen de governance code heeft in 2016 gezamenlijk een aantal speerpunten benoemd.

Veiligheidscijfers

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

	Nederland	
	2016	**2015**
Dodelijke ongevallen	0	0
IF	3,6	3,9
# Ongevallen met verzuim (inclusief onderaannemers)	94	106

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

In 2016 zijn 94 ongevallen onder het eigen en inleen personeel van Heijmans geregistreerd (in 2015: 106 ongevallen). Het aantal ongevallen onder eigen en inleenpersoneel is in absolute en in relatieve zin nadrukkelijk gedaald. In 2016 heeft geen bedrijfsongeval met dodelijke afloop plaatsgevonden, echter begin december is tijdens werkzaamheden aan de A9, een dodelijk verkeersslachtoffer gevallen. Heijmans betreurt dit ongeval ten zeerste en heeft haar medeleven betuigt aan de nabestaanden.

Gezondheid

Het Heijmans eigen Arbo Service Centrum adviseert, begeleidt en ondersteunt de leidinggevende om de inzetbaarheid en beschikbaarheid en daarmee de productiviteit van de medewerker te behouden. Het Arbo Service Centrum verzorgt ook de preventie van verzuim en levert een bijdrage aan het optimaliseren van arbeidsomstandigheden. Hiermee wordt de inzetbaarheid en de arbeidsgeschiktheid van de medewerkers behouden en 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. Naast snelheid ontstaat hiermee ook een gunstig effect op het ziekteverzuim.

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

Mensenrechten

Heijmans onderschrijft de algemene uitgangspunten van de zogenaamde Guiding Principles inzake bedrijven met daarin beschreven de bijzondere rol van bedrijven om alle toepasselijke wetgeving na te leven, de mensenrechten te respecteren en te voorzien in passende, effectieve maatregelen bij inbreuken op rechten en plichten. Heijmans beseft dat ook positieve beïnvloeding mogelijk is door bijvoorbeeld de totstandkoming van goede CAO's, de inkoop van duurzame materialen en samenwerking met partners die zich eveneens aan dezelfde uitgangspunten houden.

OESO-richtlijnen

Heijmans herkent de verschillende onderdelen die genoemd worden in OESO-richtlijnen en handelt daar in de praktijk ook naar. We worden hierop getoetst door externe partijen. Publieke verantwoording vindt onder andere plaats in ons geïntegreerde jaarverslag (GRI4), tijdens de AVA en op de website van de onderneming. Voorbeelden van expliciet beschreven onderdelen zijn onder meer ons integriteitsbeleid, HR-beleid en het duurzaam inkoopbeleid.

Verzuim

Het ziekteverzuimpercentage is in 2016 in Nederland gedaald naar 3,71% (2015: 4,02%). Het verschil in verzuimpercentage tussen direct (bouwplaats gerelateerd) en indirecte medewerkers hangt samen met de relatieve hogere fysieke klachten en verzuim onder bouwplaats gerelateerde medewerkers.

Cijfers personeelsbestand

Ultimo 2016 waren 4.716 medewerkers (ultimo 2015: 4.946) in dienst, onderverdeeld naar de volgende leeftijdsopbouw:

	Nederland 2016	Nederland 2015
Medewerkers t/m 24 jaar	81	112
Medewerkers 25 t/m 39 jaar	1510	1681
Medewerkers 40 t/m 54 jaar	2141	2175
Medewerkers 55 jaar en ouder	984	978
Totaal	**4716**	**4946**

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

In- en uitstroom

In 2016 zijn 551 medewerkers in Nederland uit dienst gegaan, tegen 632 in 2015. De reguliere instroom in Nederland bedroeg 314 medewerkers, tegen 325 in 2015.

"Verantwoordelijk ben je samen, aansprakelijk is er maar één"

Sinds 2013 is Heijmans gestart met het Veiligheidsprogramma GO! (Géén Ongevallen). Een programma dat steeds verder uitwaaiert binnen de bouwsector. Onderdeel daarvan zijn 'BIG 6-sessies' met onderaannemers, leveranciers en partners. Heijmans en M.J. van Riel kijken in elkaars keuken: "We kunnen nog veel van elkaar leren."

André Berende, Veiligheidskundige bij Heijmans en **Mark Verest**, KAM-coördinator bij M.J. van Riel

Lees het interview op **heijmans.nl**

heijmans

Kennis-intensiteit

Kennis speelt een cruciale rol in de bouw. De complexe en kennisintensieve projectomgeving vraagt om een grote mate van kennis, flexibiliteit en aanpassingsvermogen van organisaties. Veel kennis is nodig om aan wensen en eisen van opdrachtgevers en eindgebruikers te kunnen voldoen: vaak binnen kort tijdsbestek, in een competitieve markt en onder strenge regelgeving. Anders dan voorheen draait bouwen steeds minder om uitvoerende capaciteit alleen. Het gaat nu en in de toekomst veel meer over het uit handen nemen van taken, het leveren volgens prestatieafspraken alsook het zien en concretiseren van nieuwe mogelijkheden die leiden tot kwaliteit, efficiency en gemak op de lange termijn. Ook ontwerpkwaliteit en toegankelijk design nemen een steeds prominentere rol in bij opdrachten en zijn daarmee belangrijk om onderscheidend te kunnen zijn in de markt. Dit betekent dat het medewerkersprofiel van Heijmans wijzigt, aangezien deze ontwikkeling eisen stelt aan het werk- en denkniveau van de medewerkers.

Heijmans heeft eind 2016 nieuwe kernwaarden geformuleerd die in de gehele organisatie worden uitgedragen en die invulling geven aan 'Focus, discipline en excellence'. Deze zijn resultaatgerichtheid, pragmatisme, risicobewustzijn, afspraak = afspraak, eigenaarschap en samenwerking. Onder de noemer 'IK', beschreven op pagina 55, wordt dit programma geïmplementeerd. In alle opleidingen van Heijmans liggen de cultuurwaarden 'IK' besloten.

Heijmans positioneert zich als een 'lerende organisatie' en stimuleert daarmee 'leren' (collectief en individueel) op verschillende wijzen.

Leren

Om goede prestaties te leveren zijn de juiste kennis, competenties en vaardigheden nodig. Door strategische doelstellingen te koppelen aan de persoonlijke ambities en talenten van medewerkers kan 'leren' sterk bijdragen aan kwaliteit. Uitgaande van het feit dat het leren de verantwoordelijkheid is van de individuele medewerker, faciliteert Heijmans vervolgens het leerproces. Hierbij gaat Heijmans uit van leren door te werken en ervaring op te doen, daarnaast krijgt leren vorm door coaching, feedback en gerichte cursussen en opleidingen. Het eerste, leren door praktijkervaring op te doen, vormt de grootste investering. In 2016 heeft de HR-discipline de HR-cyclus opnieuw bepaald met als doel de gewenste

loopbaanbegeleiding vorm te geven door een proces van evalueren, ontwikkelen en honoreren dat maximaal aansluit bij het organisatieproces. Vanaf 2017 zal deze cyclus worden geïmplementeerd.

Opleidingen organiseert Heijmans bij voorkeur 'in company', zodat deze zoveel mogelijk aansluiten bij de Heijmans praktijk met herkenbare voorbeelden en Heijmans-cases. De Heijmans Academie heeft hierin een regisserende en faciliterende rol, waarbij in 2016 een extra slag is gemaakt om het opleidingsaanbod volledig aan te laten sluiten bij de businessagenda. Verbetering van kernprocessen maakt integraal onderdeel uit van de interne opleidingen, zoals opleidingen op het vlak van tendermanagent en projectmanagement. Ook de bedrijfsbrede implementatie van SAP wordt ondersteund met een intensief trainingsprogramma.

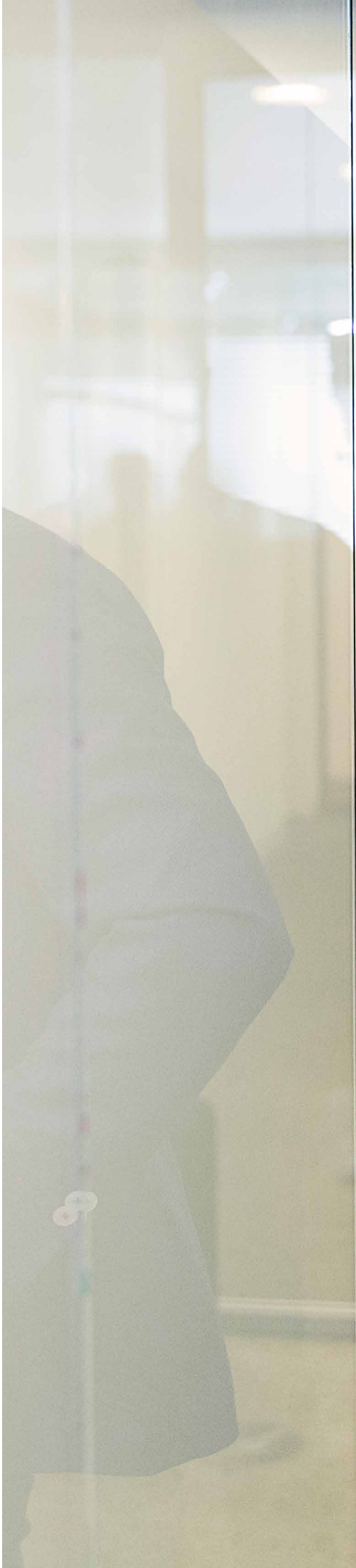
Dit geldt ook voor eigen opleidingen in het kader van Management Development. Onderwerpen en cases uit de praktijk worden besproken en vertaald in relevante opdrachten voor de deelnemers. Alle interne (management)opleidingen, zoals het Heijmans Management Programma, het Heijmans Allround Professional Programma en de Heijmans Leergang Hoger Management, gebruiken praktijkvoorbeelden. Gestreefd wordt in opleidingen te werken met collega's als co-trainer, expert of gast om de directe koppeling naar de praktijk te waarborgen. Door het hogere management als gastdocent of mentor in te zetten, wordt het belang benadrukt en wordt verbinding en gemeenschappelijke visie gecreëerd.

Kennisoverdracht in het werk

Ook in het dagelijks werk, op de projecten, krijgt het delen van kennis bijzondere aandacht. Kwaliteits- en processystemen die via teamsites en intranet toegankelijk zijn, sturen op het gestructureerd en uniform vastleggen en inzetten van kennis zodat teams er eenvoudig gebruik van kunnen maken. Projectevaluaties maken een vast onderdeel uit van het proces en de uitkomsten daarvan worden eveneens vastgelegd en gedeeld. Bij de samenstelling van teams en de inzet van mensen wordt nauw gekeken naar aanvullende competenties en kennisgebieden. Door de implementatie van SAP en SAP CRM binnen Wonen in 2016 is een stap gezet in verdere bedrijfsbrede uitwisseling van informatie omtrent projecten en klanten. Deze systemen werken ondersteunend aan het verbeteren van de kernprocessen.

Talentontwikkeling

Management development draait om het ontwikkelen, trainen, behouden en binnenhalen van talent gegeven de visie en strategie van de organisatie. Hiermee wil Heijmans enerzijds komen tot een scherper beeld van de gewenste profielen en competenties van nieuwe medewerkers en anderzijds de doorstroming en ontwikkeling van kennis en kunde bevorderen. Management development 'matcht' deze vraag en het aanbod in de organisatie door vroegtijdig betrokken te zijn bij vrij te komen posities en de competenties en persoonlijke kenmerken van medewerkers scherp in beeld te hebben. Doel is het leiderschap te ontwikkelen dat nodig is om de strategie te realiseren. Daartoe worden



“BeSense is het digitale goud”

BeSense is een slim sensorsysteem dat Heijmans samen met schoonmaakbedrijf CSU en sensorenfabrikant Clickey heeft ontwikkeld. Het verzamelt data in gebouwen. Analyse daarvan leidt tot beter beheer, onderhoud en comfort.

Thomas Thunnissen, projectmanager Innovatie bij Heijmans

Lees meer over BeSense op **heijmans.nl**

instrumenten ingezet als opleiding en training, managementreviews, coaching, intern mentorschap en kennisuitwisseling via talentlunches.

Afgelopen jaar is via interne doorstroming en/of job rotation een aantal posities binnen de onderneming, waaronder het senior management, ingevuld. Ook is in 2016 het proces van Management Development verder aangescherpt door te formuleren op welke wijze en vanuit welke criteria instroom en doorstroom van topmanagementposities wordt ingevuld en welk doorstroomperspectief het potentieel aan topmanagers in het bedrijf wordt geboden.

Daarnaast voert Heijmans een managementtrainee programma. Elk jaar worden onder andere via een meerdaagse masterclass 12 jonge talenten gescout voor dit eenjarig traineeprogramma. Zij werken in deze tijd bij verschillende bedrijfsonderdelen, met accent op samenwerking en integrale benadering. Na het volgen van het programma krijgen de meesten een baan bij Heijmans. Door de jaren heen is op deze manier in de organisatie een steeds omvangrijkere groep van high potentials ontstaan.

Samenwerking met kennispartners

In de bouw draait het niet alleen om eigen technische of productinnovaties. Ook ketenintegratie en samenwerking zijn belangrijk. Immers, complementaire partners en specialisten kunnen kennis en ervaring verder verruimen. Bovendien leidt samenwerking met anderen tot nieuwe invalshoeken. Heijmans is actief in nationale en internationale netwerken om daarmee kennis over duurzaamheid uit te wisselen en invloed uit te oefenen op de ontwikkeling hiervan. Naast het lidmaatschap van reguliere brancheverenigingen zoals Bouwend Nederland en NEPROM, zijn dit onder meer Dutch Green Building Council, FSC en het kennisplatform Duurzaam Gebouwd. Daarnaast neemt Heijmans deel aan projecten van de Rijksoverheid (waar onder TKI, KIEM, AEROII, Smart Energy Collective), aan proefprojecten van de Energiesprong en is ze betrokken bij verschillende Green Deals. Een overzicht hiervan is te vinden op pagina 70.

Kennisintensiteit van het personeelsbestand

In 2014 is het vereiste opleidingsniveau voor alle functieprofielen in Nederland in kaart gebracht. In 2015 is dat voor de gehele organisatie gedaan. Deze kennisniveaus zijn gecategoriseerd naar het niveau van de opleiding. Het opleidingsniveau is gecategoriseerd naar een viertal categorieën die voor de verschillende geografische deelgebieden kunnen worden aangegeven. Alle medewerkers zijn vervolgens ingedeeld in deze categoriën, op basis van de hoogst genoten opleiding.

Dit levert voor Nederland het volgende beeld op voor 2016:

cat 1 (< MBO niv. 3)		cat 2 (MBO niv. 3 of 4)		Cat. 3 (HBO)		Cat. 4 (WO)	
2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
9 %	9%	45%	46%	43%	41%	4%	4%

Hieruit blijkt dat de kennisintensiteit ten opzicht van vorig jaar nagenoeg gelijk is gebleven.

Procurement en ketenintegratie

Visie op procurement, ketenintegratie en samenwerking
Heijmans en haar opdrachtnemers hebben een gezamenlijke ketenverantwoordelijkheid. Op basis daarvan wil Heijmans op een open, professionele manier zaken doen met leveranciers, onderaannemers, samenwerkingspartners en dienstverleners. Heijmans maakt objectieve en zakelijke afwegingen in de keuze voor deze partijen en verwacht dat afspraken door alle partijen worden nagekomen. Heijmans voert een duurzaam inkoopbeleid dat hiervoor de randvoorwaarden schept. De overall strategie van het centraal procurementbeleid is het vroegtijdig en in samenspraak met leveranciers oplossingen bedenken zodat efficiency en kwaliteit geoptimaliseerd worden. Het volledige inkoopbeleid is te vinden op de Heijmans website.

Samenwerking in de keten
Het inkoopvolume binnen Heijmans vertegenwoordigt tussen de 70% tot 80% van de jaarlijkse omzet. Derhalve is intensieve ketensamenwerking van belang voor het reduceren van faalkosten, het vergroten van de efficiency op projecten, ontwikkelen en aanscherpen van standaard werkwijzen om te komen tot de beste, duurzame oplossingen voor klanten. De impact van de wijze waarop procurement binnen Heijmans is georganiseerd en de wijze waarop er samengewerkt wordt met derden is cruciaal voor het realiseren van de strategische ambities. Door maatschappelijk verantwoord in te kopen kan Heijmans bijdragen aan het minimaliseren van de nadelige gevolgen van haar activiteiten en het verminderen van het beslag op natuurlijke hulpbronnen. Door opdrachtnemers te betrekken bij het nemen van deze verantwoordelijkheid, draagt Heijmans bovendien bij aan verbeteringen van sociale aspecten, zoals arbeidsomstandigheden en veiligheid, gezondheid en milieu.

Ook levert het betrekken van andere partijen in de keten een belangrijke impuls aan innovatie en productontwikkeling op. In de ambitie om waar mogelijk te standaardiseren en te komen tot een meer productgerichte benadering, hebben partners in de keten een wezenlijke rol. Dat maakt samenwerking in de keten, optimalisatie daarvan en ketenverantwoordelijkheid tot belangrijke materiële aspecten. De keuze voor een leverancier of onderaannemer wordt – naast onder meer de prijs – in toenemende mate beïnvloed door de vraag of de betreffende partij bijdraagt aan het bereiken van Heijmans' doelstellingen en die van haar opdrachtgevers. Maatschappelijke doelstellingen zijn daar onmiskenbaar onderdeel van.

Verantwoordelijkheid

Procurement gaat in de optiek van Heijmans ook over het nemen van verantwoordelijkheid voor de inzet van leveranciers, onderaannemers en ZZP-ers en de daarmee gepaard gaande regelgeving op het gebied van bijvoorbeeld ketenaansprakelijkheid, inlenersaansprakelijkheid en de Wet Aanpak Schijnconstructies. Om hier invulling aan te geven werkt Heijmans steeds meer samen met vooraf geselecteerde voorkeursleveranciers, zijn de door Heijmans gehanteerde contractmodellen aangevuld met ter zake relevante bepalingen, wordt er gezorgd voor correcte dossiervorming, is er een procedure voor het melden van (vermoedelijke) misstanden en wordt de inzet van ZZP-ers centraal beheerd. Tevens vindt identificatie van arbeidskrachten op de bouwlocaties plaats volgens uniforme procedures.

Organisatie van procurement

De procurement organisatie is centraal georganiseerd en werkt vanuit een strategisch inkoopbeleid dat via één uniform inkoopproces vorm krijgt. Daarbij zijn alle producten, materialen en diensten geordend in 10 inkoopclusters. Deze clusters ondersteunen de projectinkoop met geselecteerde voorkeurleveranciers, raamovereenkomsten en diepgaande kennis van specifieke productgroepen. Zij zorgen er ook voor dat de expertise en relatie tussen Heijmans en partners op deze specifieke gebieden zich blijven ontwikkelen over de grenzen van bedrijfsonderdelen en projecten heen.

Behalve een goede inrichting van de centrale organisatie heeft Heijmans de overtuiging dat daarnaast elk project een heldere inkoopstrategie nodig heeft. Binnen de bedrijfsstromen heeft ieder project en iedere vestiging een vast aanspreekpunt binnen Procurement. Projectinkopers werken met vaste formats op het gebied van inkoopstrategie en -proces, zodat een goed kwaliteitsniveau gewaarborgd wordt. Voor de gehele inkooporganisatie is in 2015 een trainingsprogramma gestart dat gericht is op houding en gedrag. Dit programma is in 2016 doorgezet.

Ontwikkelingen duurzaamheid

Het kader voor duurzaam inkopen wordt gevormd door verschillende beleidsuitspraken en notities die Heijmans onderschrijft. Zo ondertekende Heijmans in 2011 het Manifest “Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en Ondernemen” van het NEVI (inkoopvereniging), waarin vooraanstaande private en publieke bedrijven hun streven naar verankering van duurzaam ketenmanagement hebben vastgelegd. Maar ook andere convenanten hebben direct invloed op het inkoopbeleid (bijvoorbeeld Green Deal Beton).

Verdere professionalisering inkoop

In 2016 zijn verdere stappen gezet om procurement als centraal gestuurde en belegde taak verder te professionaliseren. Concreet betreft het de stappen en acties om de eenduidigheid voor wat betreft inkoop verder te ontwikkelen.

Implementatie 12Build

Door het gebruik van dit webportal kunnen offerte-aanvragen op een transparante en eenduidige wijze worden verstuurd en ontvangen en kan er tevens managementinformatie worden gegenereerd. De samenwerking tussen calculatie, werkvoorbereiding en Procurement verloopt hierdoor transparanter en efficiënter. Dit platform werd al gebruikt binnen Woningbouw en is door de Procurement organisatie in 2015 binnen Utiliteit geïmplementeerd. In 2016 is een aanvang gemaakt met de implementatie binnen Infra.

ISO 20400

Deze nieuwe richtlijn is afgeleid van de internationale norm ISO 26000 voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De ISO 20400 biedt een gemeenschappelijk kader voor het toepassen van milieuaspecten en maatschappelijke thema’s in het inkoopproces. Heijmans volgt al de Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) methode die aansluit bij deze norm. Ten behoeve van de integratie van ISO 20400 zijn inkopers in 2016 getraind in de te hanteren methodiek.

"Het gaat erom de faalkosten terug te dringen"

Bij het Energiekwartier in Den Haag wordt voortvarend gebouwd dankzij vroegtijdige afspraken met leveranciers. 'Concurrentiestelling' noemen we dat. In een vroeg stadium van het project kunnen partijen samen anticiperen op wijzigingen, prijswisselingen, optimalisaties en meer. Heijmans is zo volledig 'in control'.

Eric Aarts, inkoper bij Heijmans en
Wieger Oord, accountmanager bij Kolf & Molijn

Lees het interview op **heijmans.nl**

Verduurzaming bedrijfsvoering en projecten

Visie

De bouw heeft de kans om al tijdens het inrichten en ontwerpen van de gebouwde omgeving haar stempel te drukken op de toekomst. Door duurzaam te ontwerpen, met oog voor alternatieve en decentrale energiewinning, efficiënt gebruik van energie, ruimte en materiaal en optimaal comfort en beleving, kan verschil voor de leefomgeving worden gemaakt. Het is het streven van Heijmans om dit duurzaam ontwerpen te laten leiden tot het terugdringen van CO_2-emissies, reductie van de hoeveelheid restmateriaal, het scheiden van afval en hergebruik na afvoer. Het uiteindelijke doel is om in 2020 niet langer energie, materialen en ruimte te onttrekken maar juist toe te voegen aan de leefomgeving en daarmee waarde te creëren.

Ontwikkelingen

Materiaalinnovatie is een belangrijke ontwikkeling voor de bouw. Het maakt het mogelijk bouwmaterialen biobased te maken, waarmee zij volledig afbreekbaar ofwel opnieuw te gebruiken zijn. Ook klimaatadaptatie en biodiversiteit nemen in belang toe. Met name de afvoer van water in sterk verharde omgevingen is daarvan een herkenbaar voorbeeld.

Nederland heeft nog belangrijke stappen te maken in de transitie van fossiele brandstoffen naar een samenleving die draait op duurzame energie. In 2020 moeten alle nieuwbouwwoningen energieneutraal zijn. Het bieden van garanties en het monitoren en kunnen vergelijken van prestaties op dit gebied, ook richting de woonconsument, zal de komende jaren van toenemend belang zijn. Daarnaast neemt de vraag naar monetarisering steeds meer toe. In 2016 heeft Heijmans in samenwerking met Sustainalize op basis van de GPR methodologie een module ontwikkeld waarmee deze bedoelde impact kan worden berekend voor een duurzame woning. De methodiek is als proef toegepast bij de Airey-wijk in Eindhoven, waar Heijmans drie appartementencomplexen en 14 rijwoningen voor 'groene huurders' heeft gerealiseerd. De belangrijkste uitkomsten van deze pilot zijn te vinden op de website.

Tot slot signaleert Heijmans een verandering in de samenwerking en vraagstelling van klanten. Zij vragen niet altijd meer om concrete prestaties en oplossingen, maar kiezen op relationeel niveau een partner om gezamenlijk woningbezit te

verduurzamen. Corporatie Zowonen riep afgelopen jaar bouwers met deze vraag op om met voorstellen voor samenwerking te komen. Heijmans is als één van de ketenpartners geselecteerd voor de renovatie en nieuwbouw van woningen in onder meer Sittard en Geleen. In 2015 al introduceerde de VN de 'sustainable development goals' opgesteld met 17 doelen gericht op een duurzame ontwikkelingsagenda voor 2030, met het oog op het tegengaan van klimaatverandering, de ontwikkeling van adequate infrastructuur en leefbare steden en het bestrijden van armoede. In Nederland vindt opvolging in beleid daarvan al plaats, zij het nog niet op grote schaal. Het is te verwachten dat deze doelen impact hebben op gunningscriteria van overheden voor projecten in de toekomst. In de bijlage staat een tabel opgenomen met de relatie tussen de sustainable development goals en de bijdrage die Heijmans als bedrijf en via haar activiteiten hieraan kan leveren.

Klanttevredenheid

Heijmans bedient zowel particuliere klanten als grote organisaties. Hierdoor is het lastig om één duidelijke KPI over klanttevredenheid te definiëren. Daarom worden meerdere instrumenten gebruikt om tevredenheid van klanten, gebruikers en andere stakeholders te meten. Het streven is om bij de oplevering van een woning daadwerkelijk klaar te zijn, zodat de klant kan beginnen met inhuizen. Heijmans slaagt er in om in 54,3% van de opgeleverde woningen geen restpunten te hebben. In 2015 was dit nog 50%. Daarnaast zijn in 2016 294 klachten binnengekomen.

Klanttevredenheidsmetingen in de woningbouw wordt extern door SKB uitgevoerd. Dit is in 2016 339 keer gedaan, waarbij een gemiddelde beoordeling 6,7 uitkomt (schaal 0-10). Het streven van Heijmans in om boven een 7,0 uit te komen in 2017. Daarnaast hanteren ProRail en Rijkswaterstaat eenzelfde methodiek om hun leveranciers te beoordelen. Dit is voor Heijmans projecten 18 keer gedaan in 2016. Hieruit komt een beoordeling van 7,6 vanuit Rijkswaterstaat en 7,2 vanuit ProRail (beide schaal 0-10). Het doel voor 2017 is boven een 7,5 uit te komen voor beide beoordelingen.

Voorbeelden en initiatieven 2016

Een aantal initiatieven van afgelopen jaar wordt onderstaand toegelicht.

Hart van Zuid Rotterdam

De gebiedsontwikkeling Hart van Zuid in Rotterdam omvat de transformatie van het Zuidplein en Ahoy en combineert functies als cultuur, sport, winkelen, horeca, congresfaciliteiten en een hotel. In het gebied zal een smartgrid voor warmte- en koudeopslag worden gerealiseerd. De gebouwen zullen individueel en als geheel 'smart' worden zodat de energievraag gemeten, voorspeld en zo efficiënt mogelijk kan worden ingevuld. Hiervoor zullen de energiesystemen in het gebied geïntegreerd worden.

A12 Veenendaal-Ede-Grijsoord

De A12, een belangrijke oost-west verbinding in Nederland, is door Heijmans verbreed over een lengte van 11 km en in juli 2016 officieel geopend. Het traject ligt deels in het natuurgebied van de Veluwe, de ecologische inbedding van de A12 is onderdeel van de totaalaanpak door Heijmans. In dit project is derhalve aandacht besteed aan 'natuur inclusief' bouwen, dat wil zeggen er zijn maatregelen getroffen die ook de natuur in en rondom het project in stand houden en bevorderen. Het betreft de aanleg van faunapassages, extra ecologische verbinding over en naast het spoor en de ingebruikname van een tijdelijke wegvoorziening voor de projectlogistiek als permanente natuurverbinding.

Toepassing Biomassa Vlijmen

In het nieuwe centrumplan voor de gemeente Vlijmen ontwikkelt Heijmans winkels in combinatie met appartementen. Een veertiental sociale huurappartementen worden verwarmd met een biomassaketel. Heijmans verzorgt het 10-jarig onderhoud van deze energievoorziening.

Westergouwe

In Gouda wordt de woonwijk 'Westergouwe' gerealiseerd bestaande uit 4.000 woningen. Deze locatie is laaggelegen en heeft zodoende veel uitdagingen ten aanzien van het waterbeheer. Traditioneel zorgt een nieuwe woonwijk voor veel verhard oppervlak en daarmee wordt de afwatering bemoeilijkt. Door functies te combineren en meer ruimte voor water te reserveren kan het plan indien nodig extra water opvangen zonder afbreuk te doen aan de ruimtelijke kwaliteit. De gecreëerde waterplas tegen de dijk biedt vervolgens ook tegenwicht aan het kwelwater dat ter hoogte van de dijk naar boven komt en sterk beïnvloed is door de bemesting in de Krimpenerwaard. Daarnaast is de grond extra ingeklonken zodat er overhoogte aan zand in het plan is ontstaan en verzakking van de grond kan worden tegengegaan.

Overzicht greendeals Heijmans 2016

Heijmans participeert in 2016 in een aantal greendeals of citydeals, het betreft de navolgende overeenkomst:

- Bossche Energie Coalitie: in dit samenwerkingsverband werken ruim 50 in de regio 's-Hertogenbosch gevestigde bedrijven en instellingen samen aan een duurzame energievoorziening voor de stad.

- Manifest Sturen op Integrale Waardecreatie: een manifest opgesteld door acht partijen waaronder Heijmans, Rockwool, OVG Real Estate en De Groene Zaak, waarin zij overheid, bouwbedrijfsleven en opdrachtgevers oproepen om sociale gebouwprestaties mee te nemen bij nieuwbouw en renovatie, evenals de regelgeving daarvoor, waarmee positieve maatschappelijke impact vergroot kan worden.
- GD-161 Transparantie sociaal en natuurlijk kapitaal (tot december 2016): het betreft het delen van methodes en dilemma's en een ontwikkeling van standaardisering ten aanzien van sociaal en natuurlijk kapitaal. Heijmans werkt in deze green deal samen met circa 25 andere bedrijven uit andere sectoren, de greendeal wordt gesteund door de rijksoverheid.
- City deal Klimaatadaptatie: met verschillende gemeenten, waterschappen en bedrijven gaat Heijmans kennis op het gebied van klimaatbestendig bouwen delen en gebruiken in de praktijk.
- Beton Bewust: afgelopen jaar ondertekende Heijmans, samen met VolkerWessels, BAM, Dura Vermeer, Strukton en TBI, de overeenkomst om bij voorkeur beton in haar werken toe te passen met het keurmerk Beton Bewust en keurmerkhouders in een vroeg stadium bij de projecten te betrekken.

Daarnaast is Heijmans in 2016 lid geworden van de Cleantech Delta Rotterdam, een samenwerkingsverband tussen bedrijfsleven, kennis- en wetenschapsinstellingen en gemeentelijke overheden om duurzame, schaalbare initiatieven op te zetten in de regio Delft – Rotterdam – Drechtsteden.

Organisatie van duurzaamheid 2016

Een programmamanager coördineert, bewaakt en stuurt op de bedrijfsbrede implementatie van duurzaamheid. Duurzaamheid is het afgelopen jaar expliciet aan de orde gekomen in de overleggen tussen de raad van bestuur en de raad van commissarissen. In het verslag van de raad van commissarissen op pagina 101 wordt dit toegelicht onder activiteiten.

Stuurgroep duurzaamheid

Voor 2016 is besloten op senior managementniveau een stuurgroep in te stellen die zich bezig houdt met de verdere implementatie, uniformering en verbetering van het duurzaamheidsbeleid binnen Heijmans. De stuurgroep bestaat uit directieleden van alle bedrijfsstromen, inkoop en een programmamanager. Tijdens een aantal bijeenkomsten per jaar worden de verdere verduurzaming van zowel de bedrijfsvoering als van de keten aan de orde gesteld.

Certificaten en normeringen

- *ISO:* Heijmans is sinds 2011 als geheel ISO 9001 (kwaliteit) en VCA** (veiligheid) gecertificeerd. Sinds 2012 is Heijmans NV ook ISO 14001 (milieu) gecertificeerd. Dit certificaat is dit jaar verlengd voor een periode van drie jaar.

- *Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKAO):* Heijmans is sinds 2010 gecertificeerd voor de hoogste trede van de SKAO (voorheen Prorail CO_2-prestatieladder) en heeft hierdoor bij aanbestedingen een grotere kans op gunning.

- *ProRail Veiligheidsladder:* Heijmans Infra is sinds medio 2013 gecertificeerd voor de ProRail Veiligheidsladder niveau 3. Het verbeteren van de veiligheidsprestatie heeft ook de komende jaren een hoge prioriteit.

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

Dilemma's

Duurzaamheid en organisatiebelang

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

Normen en regelruimte

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

“Duurzame vriendschappen in Eindhovense Airey-wijk”

Een groene proeftuin en wonen in een duurzame wijk in Eindhoven: dat is de Airey-wijk. Heijmans paste voor woningcorporatie Woonbedrijf tal van nieuwe technieken en concepten toe bij de bouw van 82 woningen. Leidend daarin waren de wensen van de toekomstige bewoners. “Kennis delen over duurzaamheid leverde een warme vriendenkring op.”

Frank van der Linden, bewoner Karel de Grotelaan

Lees het interview op **heijmans.nl**

GO!
JSP
SIOEN
heijmans

Corporate Governance

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

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

Voor de wijze waarop bestuur en toezicht binnen Heijmans zijn georganiseerd, wordt verwezen naar de Corporate Governance Verklaring (zoals bedoeld in artikel 2a juncto artikel 3 tot en met artikel 3b van het '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: codes, statuten en reglementen'.

◀ **Energiekwartier, Den Haag**

Bedrijfscultuur

Binnen Heijmans geldt de 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.

Heijmans heeft eind 2016 nieuwe kernwaarden geformuleerd die in de gehele organisatie worden uitgedragen en die invulling geven aan 'Focus, discipline en excellence'. Deze zijn resultaatgerichtheid, pragmatisme, risicobewustzijn, afspraak = afspraak, eigenaarschap en samenwerking. Onder de noemer 'IK', beschreven op pagina 55, wordt dit programma geïmplementeerd.

Corporate Governance algemeen

Heijmans hecht veel waarde aan een evenwichtige balans tussen de belangen van haar verschillende 'stakeholders'. Goed ondernemerschap, integriteit, betrouwbaarheid, klantgerichtheid, openheid en transparant handelen van het management, alsmede goed toezicht hierop, zijn de uitgangspunten van de corporate governance structuur van Heijmans. Heijmans onderschrijft het uitgangspunt van de corporate governance code dat de vennootschap een samenwerkingsverband is van diverse, bij de vennootschap betrokken, partijen.

De aandelen in Heijmans zijn gecertificeerd via Stichting Administratiekantoor Heijmans. Dit heeft als doel besluiten op een aandeelhoudersvergadering niet via een toevallige meerderheid te laten verlopen. De certificaten van aandelen zijn vrij inwisselbaar in gewone aandelen.

Een belangrijke groep stakeholders, de medewerkers, wordt vertegenwoordigd door de medezeggenschap binnen Heijmans. Elke bedrijfsstroom kent een Ondernemingsraad en ten behoeve van bedrijfsstroom overstijgende onderwerpen is een Centrale Ondernemingsraad binnen Heijmans Nederland ingesteld. Daarnaast zijn er commissies die ieder een aandachtsgebied behandelen, zoals bijvoorbeeld finance, sociaal beleid en communicatie. Tevens is er een Europese Ondernemingsraad waarin vertegenwoordigers van de Nederlandse, Duitse en Belgische Heijmans ondernemingen zitting hebben. Om de medezeggenschap meer aansluiting op de veranderde zeggenschap binnen Heijmans te laten krijgen, heeft de Centrale Ondernemingsraad een voorstel voor een andere medezeggenschapstructuur uitgewerkt. In deze structuur zal er sprake zijn van een Gemeenschappelijke OR binnen Heijmans Nederland en zullen daarnaast commissies actief zijn met OR- en niet-OR-leden. De nieuwe medezeggenschapstructuur wordt in het voorjaar van 2017 gerealiseerd, wanneer OR-verkiezingen plaatsvinden.

Bijeenkomsten, instemmings- en adviesaanvragen

De Europese Ondernemingsraad (EOR) is in 2016 eenmaal bijeen geweest, thema van deze bijeenkomst vormde 'veiligheid'. De Centrale Ondernemingsraad (COR) kwam in 2016 zes keer bijeen, bij alle zes bijeenkomsten was een lid van de raad van bestuur aanwezig. Bij deze overlegvergaderingen is twee keer ook een lid van de raad van commissarissen aanwezig geweest. Onderwerpen van gesprek waren hierbij onder andere veiligheid, werkdruk en de nieuwe structuur van de medezeggenschap per 2017. In totaal is in 2016 dertien keer instemming en acht keer advies gegeven.

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.

Corporate Governance Verklaring

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

Bijzondere aspecten

Dividendbeleid

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

Stichting Preferente Aandelen Heijmans

Aan Stichting Preferente Aandelen Heijmans is een optie verleend (calloptie) tot uitgifte van preferente beschermingsaandelen. De Stichting heeft tot doel de belangen van de onderneming zodanig te behartigen dat deze belangen, en die van alle daarbij betrokkenen, zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden die de

zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit van de onderneming in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd. Het doel van de uitgifte van preferente beschermingsaandelen is om gelegenheid en tijd te hebben om de hiervoor genoemde belangenbehartiging zorgvuldig te kunnen uitvoeren in het geval de onderneming in een mogelijke ongewenste situatie komt. De plaatsingsovereenkomst (putoptie) die de Stichting Preferente Aandelen Heijmans met Heijmans N.V. is aangegaan, en op grond waarvan de Stichting Preferente Aandelen zal nemen zodra Heijmans N.V. tot de uitgifte daarvan overgaat, is op voorstel van de raad van bestuur beëindigd. De raad van bestuur heeft samen met het bestuur van de Stichting vastgesteld dat deze putoptie niet langer passend en/of noodzakelijk is in relatie tot de onderliggende doelstellingen. De bijbehorende bevoegdheid van de raad van bestuur tot uitgifte van preferente aandelen zal niet meer worden geagendeerd voor de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De tussen Heijmans N.V. en de Stichting overeengekomen call optie overeenkomst, op grond waarvan de Stichting het recht heeft om preferente aandelen in het kapitaal van Heijmans N.V. te nemen, blijft onverminderd van kracht.

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

Houders van (certificaten van) aandelen die de aandeelhoudersvergadering niet kunnen bijwonen, kunnen een volmacht en steminstructie verlenen aan een door de Vennootschap aangewezen derde partij die overeenkomstig de steminstructie zal stemmen.

Aan de goedkeuring van de aandeelhoudersvergadering zijn volgens de statuten van Heijmans de besluiten van de raad van bestuur onderworpen omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de Vennootschap of de onderneming.

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

Beperking overdracht aandelen

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

Substantiële deelnemingen in Heijmans

De aandeel- en certificaathouders, die – voor zover bekend – per 31 december 2016 volgens het 'register substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) een belang van meer dan 3% in Heijmans hadden, staan vermeld op pagina 21 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 uitgifte van aandelen en verkrijging (inkoop)

De raad van bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 13 april 2016 conform de statuten aangewezen als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, om voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 13 april 2016:

- over te gaan tot uitgifte van en/of tot het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De bevoegdheid om gewone aandelen uit te geven, is beperkt tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal per 13 april 2016, vermeerderd met 10% indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of overname dan wel het aangaan van een strategische alliantie. De bevoegdheid om te besluiten tot uitgifte van preferente aandelen omvat alle preferente aandelen in het maatschappelijk kapitaal zoals dit thans (= datum vergadering van 13 april 2016) of te eniger tijd zal luiden, onverminderd het bepaalde in artikel 6 van de statuten; en
- het voorkeursrecht op gewone aandelen te beperken of uit te sluiten in het geval dat die aandelen worden geplaatst met gebruikmaking van het eerder vermelde recht tot het nemen van aandelen.

Verder is de raad van bestuur door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 13 april 2016 voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 13 april 2016, gemachtigd als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, te besluiten gewone en preferente financieringsaandelen B in haar eigen kapitaal door de vennootschap te doen verkrijgen door aankoop ter beurze of anderszins. Hierbij geldt dat de machtiging is beperkt tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal en dat de aandelen door de vennootschap kunnen worden verkregen tegen een prijs tussen nominaal en 110% van het gemiddelde van de slotkoersen van de laatste vijf beursdagen voorafgaand aan de dag van inkoop voor de gewone aandelen en tussen nominaal en 110% van de uitgifteprijs voor de preferente financieringsaandelen B.

Gevolgen openbaar bod voor belangrijke overeenkomsten

In de overeenkomst met het bankenconsortium is ten aanzien van de faciliteit van € 256 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.

Gedrag, integriteit en dilemma's

Cultuur en structuur

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

Heijmans heeft eind 2016 nieuwe kernwaarden geformuleerd die in de gehele organisatie worden uitgedragen en die invulling geven aan 'Focus, discipline en excellence'. Deze zijn resultaatgerichtheid, pragmatisme, risicobewustzijn, afspraak = afspraak, eigenaarschap en samenwerking. Onder de noemer 'IK', beschreven op pagina 55, wordt dit programma geïmplementeerd.

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

COR. Dit is de 'kernbezetting' van de commissie. Tot medio 2016 was Prof. Dr. E.J.J.M. Kimman als externe deskundige aan de commissie verbonden. Afgelopen jaar heeft de integriteitcommissie zich onder meer bezig gehouden met de werking van de gedragscode 'de kr8 van Heijmans', heeft de commissie de geanonimiseerde meldingen aan vertrouwenspersonen en de samenstelling van de Commissie Integriteit besproken. Tevens is gesproken over manieren waarop integriteit blijvend onder de aandacht van medewerkers kan worden gebracht. Zo is een bijeenkomst voor het senior management georganiseerd waarin een toelichting is gegeven op integriteit en de binnen Heijmans geldende normen op dat gebied, en waarin de deelnemers middels een stemsysteem moesten stemmen op een groot aantal stellingen en dilemma's. Ook wordt voortdurend bekeken of en hoe de meldingsstructuur binnen Heijmans verbeterd moet worden.

Dilemma's en gedrag

Heijmans is ervan overtuigd dat gedrag grote impact heeft op de kwaliteit en het resultaat van de onderneming. Denk maar aan de impact van gedrag op het vlak van veiligheid. In de bouwbranche een verschil van dag en nacht.

Een aantal veel voorkomende dilemma's:

Wel versus niet aanspreken

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

Aanvaardbaar versus onaanvaardbaar gedrag

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

Zelf bepaalde regels versus geldende regels

Ook al zijn de regels omtrent het handelen en na te streven gedrag omschreven in de gedragscode, soms lijken onuitgesproken en afwijkende regels in bepaalde gevallen geaccepteerd te zijn. Dat kan gelden voor declaratiegedrag, beloningen of het omgaan met bedrijfsmiddelen. Het kan voor (nieuwe) medewerkers moeilijk zijn om tegen de leer in te gaan en collega's te wijzen op de feitelijk geldende regels.

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

Compliance

In 2016 zijn 24 integriteitskwesties gemeld bij de compliance officer en/of de vertrouwenspersonen, waarvan één via SpeakUp. Dit aantal betekent weer een significante stijging ten opzichte van het voorgaande jaar. Heijmans stimuleert medewerkers om melding te doen van (vermeende) misstanden en biedt daartoe verschillende mogelijkheden. Ook wordt door de Compliance officer regelmatig een uitvraag gedaan onder management en HRM. De raad van bestuur vindt de stijging van het aantal meldingen positief: het betekent dat medewerkers zich vrij voelen te melden en weten dat hun melding serieus wordt behandeld. De meldingen in 2016 hadden onder meer betrekking op ongewenste gedragingen door medewerkers. Hierbij moet onder andere gedacht worden aan het ontvreemden van bedrijfseigendommen en restmaterialen, onrechtmatig gebruik van IT-middelen, het bedingen van privé voordelen bij leveranciers / onderaannemers, het uiten van discriminerende opmerkingen en onjuist declaratiegedrag. De meldingen hebben geleid tot schriftelijke (laatste) waarschuwingen of ontslag. Per geval is eerst gekeken naar de ernst van de zaak en vervolgens is in alle gevallen feitenonderzoek gedaan. Voorts is Heijmans geconfronteerd met een aantal gevallen van factuurfraude en onrechtmatig gebruik van de goede naam van Heijmans. Ook in deze gevallen is onderzoek gedaan en zijn passende maatregelen getroffen, die variëren van schriftelijke waarschuwingen tot ontslag. Alle meldingen worden besproken in de bestuursvergaderingen en achteraf met betrokkenen in het management geëvalueerd.

Eén van de meldingen betrof een zaak waarin een aantal medewerkers voordelen voor zichzelf hadden bedongen bij onderaannemers. Na gedegen intern onderzoek is de omvang van deze zaak vast komen te staan, en zijn arbeidsrechtelijke maatregelen tegen de betrokken medewerkers genomen, variërend van demotie tot ontslag op staande voet. Deze casus is aanleiding geweest om binnen de betreffende bedrijfsstroom het thema integriteit door een campagne met onder meer brieven naar medewerkers, zeepkistbijeenkomsten en werkoverleggen prominent onder de aandacht te brengen. Dit heeft ertoe geleid dat andere medewerkers een lagere drempel hebben ervaren om onregelmatigheden te melden, en daardoor zijn er meer meldingen gedaan.

Integriteit en gedrag

Integriteit en gedrag zijn vastgelegd in een aantal regelingen en richtlijnen:

- *Integriteitsgevoelige functies:* binnen Heijmans is de 'procedure integriteitsgevoelige functies' van toepassing. Tot integriteitsgevoelige functies worden onder andere gerekend leden van de raad van bestuur, directeuren van werkmaatschappijen, projectdirecteuren, directeuren stafdiensten, vastgoedontwikkelaars, ontwikkelingsmanagers, managers, bedrijfsjuristen en inkoopmanagers. Tevens is de wijze van screening van medewerkers vastgelegd. Op basis van deze procedure wordt aan medewerkers met een integriteitsgevoelige functie en aan sollicitanten die naar zo'n functie solliciteren een Eigen Verklaring Justitiële antecedenten gevraagd en wordt tevens verzocht een Verklaring Omtrent Gedrag te overleggen.
- *Reviews:* integriteitskwesties worden in de raad van bestuur besproken en in managementteams (op anonieme basis) gedeeld. De commissie integriteit ziet toe op vertaling van meldingen en kwesties naar passend beleid.
- *Gedragscode 'Kr8 van Heijmans':* onder het motto 'een kwestie van karakter' is het gewenste gedrag vastgelegd in de Heijmans Gedragscode. Deze code handelt over veiligheid, integriteit en mededinging en legt medewerkers van Heijmans de verplichting op zich volgens de gedragscode te gedragen en te handelen. Aan de gedragscode is een sanctiebeleid gekoppeld. Van managers wordt voorbeeldgedrag vereist. De gedragscode maakt integraal onderdeel uit van de arbeidsovereenkomst met vast en tijdelijk personeel en geldt ook voor zelfstandigen waarmee Heijmans werkt.
- Integriteit is een vast onderwerp bij sollicitatiegesprekken en introductieprogramma's.
- Ter bevordering van de integriteit in de projectontwikkeling heeft Heijmans Vastgoed, aanvullend op haar kwaliteitsmanagementsysteem en de Heijmans Gedragscode, in 2009 een *Transactieregister* opgezet conform de NEPROM-Gedragscode. In het transactieregister worden de relevante gegevens van elke business-to-business vastgoedtransactie vooraf onderzocht, vastgelegd en gedocumenteerd. Hierdoor kunnen transacties achteraf worden getoetst op correctheid, integriteit en wettelijkheid. Dit wordt mede onderschreven en is ook vastgelegd in het Heijmans Inkoopbeleid.
- Inkoop: Nieuwe leveranciers wordt gevraagd een 'Verklaring duurzaamheid' te ondertekenen. In deze verklaring staan spelregels opgenomen ten aanzien van verbeteringen van sociale aspecten, arbeidsomstandigheden en veiligheid, gezondheid en milieu. Dit zoals verwoord in het hoofdstuk 'Procurement en ketenintegratie' op pagina 65 van dit jaarverslag.

Naleving

Ter implementatie en naleving van de gedragscode is voor de business units en op holdingniveau een aantal vertrouwenspersonen benoemd. Deze kunnen adviseren bij dilemma's, waarmee medewerkers tijdens de dagelijkse werkzaamheden worden geconfronteerd. Heijmans eist van leveranciers en onderaannemers dat zij de gedragscode van Heijmans, Bouwend Nederland en NEPROM dan wel een eigen (branche)code onderschrijven. De deelnemingen van Heijmans zijn opgenomen in het register van de Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid (SBIB). Tweejaarlijks worden (eventuele) overtredingen van de gedragscode gerapporteerd aan deze stichting met vermelding van de wijze waarop deze overtredingen door Heijmans zijn afgedaan.

Aanvullende en afzonderlijke reglementen

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

Dossierverklaring

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

Interne meldprocedure

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

Reglement Voorwetenschap Heijmans N.V.

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

Reglement privébeleggingen

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

Inspectie Leefomgeving & Transport

Begin 2014 heeft Heijmans als eerste aannemer een intentieovereenkomst gesloten met de Inspectie Leefomgeving en Transport (IL&T) om tot een handhavingsconvenant te komen ter zake de handhaving van de (zeer omvangrijke) regelgeving die onder het bereik van IL&T valt. Heijmans heeft al een dergelijk convenant met betrekking tot het Rijtijdenbesluit. IL&T ziet toe op handhaving van regelgeving in verschillende zogenaamde domeinen (onder andere bodem, transport, gevaarlijke stoffen). Met een handhavingsconvenant ontstaat horizontaal toezicht op grond, waarvan Heijmans wordt geacht zelf afwijkingen te signaleren, maatregelen te treffen deze te voorkomen en jaarlijks te rapporteren aan IL&T. Binnen Heijmans raken vooral de activiteiten van Infra aan de domeinen van IL&T. Op 26 juni 2015 is het convenant ondertekend door IL&T en Heijmans N.V. Het convenant heeft een looptijd van twee jaar en wordt jaarlijks geëvalueerd. In 2016 heeft Heijmans een self assessment uitgevoerd en op basis daarvan een plan van aanpak gemaakt. Heijmans hecht eraan om binnen het gesloten convenant te handelen. De acties op basis van het plan van aanpak lopen tot voorjaar 2017. IL&T voert tevens in het voorjaar 2017 een compliance audit uit binnen Heijmans teneinde de naleving van het convenant vast te stellen.

Risico-management

De gang van zaken in 2016 is gedomineerd door het streven om het risicoprofiel van de onderneming te verbeteren. Het sterk negatieve jaarresultaat is de weerslag van het materialiseren van projectrisico's c.q. disputen met opdrachtgevers rondom een aantal grotere projecten. Vervolgens had de doorwerking hiervan significante impact op de financiering en strategie van de onderneming. De aandacht voor risicomanagement binnen Heijmans in 2016 moet tegen deze achtergrond worden beschouwd.

De actuele operationele marges in de branche en bij Heijmans zijn laag en bevinden zich onder de niveaus die Heijmans strategisch nastreeft en die noodzakelijk zijn om economisch rendabel te opereren. Dit onderstreept des te meer de relevantie van risicobeheersing. Een essentiële taak voor het management is derhalve om te komen tot een weloverwogen keuze met betrekking tot risico's die de onderneming wil lopen en hoe deze risico's kunnen worden beheerst.

Op de markten waar Heijmans opereert is sprake van grote concurrentie en druk op marges. Dit geldt zeker voor de marktsegmenten waarop Heijmans in Nederland opereert. Daarnaast zijn contractvormen usance geworden, waarmee meer verantwoordelijkheden in het risicodomein van aannemers zoals Heijmans zijn gekomen. Deze ontwikkeling biedt tegelijkertijd ook strategische kansen voor het leveren van toegevoegde waarde. Heijmans wil dit realiseren door - op basis van haar kennis, kunde en innovatiekracht - leidend te zijn in het bieden van integrale duurzame en maatschappelijk relevante oplossingen aan klanten en gebruikers. Voor Heijmans is het leveren van toegevoegde waarde de enige manier om een duurzame positie in de markt in te nemen.

Gedurende het verslagjaar heeft risicomanagement hoog op de ondernemingsagenda gestaan. In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in het risicoprofiel, de belangrijkste risicofactoren en de wijze waarop deze worden beheerst. Vervolgens worden de belangrijkste activiteiten en resultaten over 2016 met betrekking tot risicomanagement toegelicht en wordt ingegaan op de prioriteiten voor 2017. In deze risicoparagraaf zijn de voornaamste aandachtspunten vanuit de managementletter van de accountant verwerkt.

Risicoprofiel

Heijmans is actief in enerzijds bouw- en infraprojecten, inclusief beheer en onderhoud en/of services en anderzijds vastgoedactiviteiten en, in minder mate, Publiek Private Samenwerking (PPS)-projecten. Daarnaast produceert Heijmans in beperkte mate eindfabrikaten zoals asfalt.

De bouw- en infraprojecten, inclusief services, gaan uit van een aannemingscontract dat Heijmans moet uitvoeren waarbij een groot deel van het uit te voeren werk bij derden wordt ingekocht. Deze activiteiten worden gekenmerkt door relatief lage operationele winstmarges. Heijmans streeft voor deze activiteiten naar operationele winstmarges van 3 tot 4%. Het bedrijfsmodel van dit type activiteiten is rendabel wanneer er gemiddeld sprake is van negatief werkkapitaal, dat effectief resulteert in geen of nauwelijks geïnvesteerd vermogen . Bij infra-activiteiten gaat het veelal om een licht hoger geïnvesteerd vermogen dan bij bouw- of installatietechnische werkzaamheden, mede door de grotere inzet van materieel. Het is daarbij essentieel dat veel aandacht wordt besteed aan het managen van neerwaartse risico's. Deze risico's kunnen namelijk, indien ze optreden, bij lage winstmarges al snel leiden tot onrendabele activiteiten. Om deze risico's te kunnen vermijden, is de keerzijde dat Heijmans zich dus welbewust eventuele opwaartse kansen moet ontzeggen. Ten behoeve van een rendabel bedrijfsmodel streeft Heijmans derhalve een gematigd risicoprofiel na.
Het risicoprofiel van eindfabricaten als asfalt wordt primair bepaald door de omvang van de benodigde productiecapaciteit. Deze capaciteit is goed afgestemd op de vraag vanuit eigen projecten in combinatie met levering aan derden.

De vastgoed- en PPS-activiteiten kennen een hoger geïnvesteerd vermogen waardoor een hoger rendement vereist is. Heijmans streeft derhalve in deze markten naar een operationele winstmarge van 7 tot 8%. De factor tijd vormt in deze activiteiten een belangrijk onderdeel van het risicoprofiel. Zo is het beslag op middelen vaak van langere duur om hogere rendementen te kunnen realiseren. Ook hier streeft Heijmans naar een gematigd risicoprofiel ter bevordering van de omloopsnelheid van het vermogen. Concreet betekent dit dat geïnvesteerd vermogen steeds zo snel als mogelijk wordt aangewend voor vastgoed-productie.

Risicobeheersing

Het vertrekpunt van Heijmans ten aanzien van risicobeheersing is het structureel en op geïntegreerde wijze tijdig identificeren en volgen van significante kansen en risico's vanuit het beschreven risicoprofiel. Doel is om effectief, anticiperend en mitigerend om te gaan met onzekerheden en bedreigingen maar ook kansen te benutten. Risicobeheersing is verankerd in 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, human resources, procurement, materieelbeheer en huisvesting. Verder is uitvoering van de strategie bewerkstelligd via een aantal verbeterprogramma's die zich richten op verbetering van de operationele kernprocessen van het bedrijf, Improve the Core genaamd, met een focus op vier gebieden: tendermanagement, projectmanagement, procurement (inkoop) en commercie. Daarnaast lopen er verbetertrajecten op specifieke aandachtsgebieden in de bedrijfsvoering, zoals Fit for Cash (gericht op werkkapitaal en cashmanagement) en het veiligheidsprogramma GO! (gericht op 'Géén Ongevallen'). Voor de komende jaren worden deze ingevoegd in 'Focus, Discipline en Excellence'. Om risico's adequaat te kunnen beheersen, is het van belang dat het risicobewustzijn breed in de organisatie is verankerd. Deze programma's zijn derhalve, naast het concretiseren en realiseren van verbetering, ook gericht op het creëren van een open en transparante bedrijfscultuur. Juist om dat bewustzijn te vergroten. Het bewaken en verder verbeteren van de bedrijfscultuur vergt voortdurende aandacht van het management en is verankerd in diens taakomschrijvingen en prestatieafspraken.

Belangrijkste risicogebieden

Op basis van het aangegeven risicoprofiel zijn de belangrijkste risicofactoren geïdentificeerd en geclusterd in vijf risicogebieden: strategische risico's, marktrisico's, operationele risico's, financiële risico's en compliance risico's. De impact, sturing en omschrijving ervan staat in onderstaande risicomatrix beschreven.

Bedrijfsmodel	Strategie	Markt	Operationeel	Financieel	Compliance
Input (middelen)	Passende schaal hebben vanuit kunde en capaciteit in een marktsegment	Intrede andere contractvormen met meer verantwoordelijk-heden	Voldoende zicht op vastgoed- en grondposities	Liquiditeit	
		Inkoopprijzen materiaal en onderaanneming	Juiste partnering op basis van toegevoeg-de waarde en risico	Voldoende capaciteit tot stellen bankgaranties	
			Kwaliteit en beschikbaarheid medewerkers, teams incl. management	Afdoende dekking bij verzekeraars voor potentieel grote schades	
				Faillissementen partners, onderaan-nemers, leveranciers	
Throughput (proces)	Noodzaak ver-nieuwend te zijn op productie- en ondersteunende processen	Invloed conjuncturele ontwikkelingen inclusief overheidsbestedingen	Kwaliteit contractmanagement	Voldoende inzicht in ontwikkeling projectresultaten	Kunnen instaan voor aansprakelijkheid in de keten
	Opereren in (deel-) markten die onvoldoende uitzicht bieden op een passend rendement	Prijsdruk in segmenten in relatie tot beschikbare capaciteit	Focus op kwaliteit in ontwerp- en voorbereidingsfases	Schade door fraude	Waarborgen naleving geldende regelgeving t.a.v. lonen en toeslagen
		Onvoldoende selectief zijn bij acquisitie van nieuwe projecten	Goede aansluiting van acquisitie naar uitvoering		Voldoen aan belastingwetgeving
		Voldoende commer-ciële focus aanbren-gen (klant /markt)	Inkoopkwaliteit en -betrokkenheid		Voldoen aan vigerende kwaliteitseisen en procesnormen
		Ontwikkelingen woningmarkt	Passende winstmarge inrekenen		
			Kwaliteit onder-steuning IT-systemen inclusief kunnen instaan voor juiste opslag en verwerking van data		
			Onvoldoende inhoudelijke kennis en ervaring op een (deel)segment of -project		
			Bepalen goede kostprijs inclusief evenwichtig en compleet beeld kansen en risico's		
Output (prestaties)	Noodzaak ver-nieuwend te zijn op relevante producten en diensten	Voldoen aan de verwachting van de klant		Gezonde vermogens-verhoudingen	Waarborgen en uitdragen van integriteit
	Onderscheidend zijn in de markt	Aantoonbaarheid kwaliteit			
Outcome (effect)	Inspelen op belang duurzamer te opereren	Reputatie	Veiligheid voor medewerkers en omgeving waarborgen		

Specifiek aandachtsveld binnen RvB danwel direct aan haar rapporterende staffunctie
Onderdeel van specifiek programma t.b.v. uitvoering strategie
Beide

Strategische risico's

Strategische risico's hebben een impact op de middellange of lange termijn. In de regel manifesteren deze zich geleidelijk in de tijd. Heijmans ziet hier met name risico's indien niet voldoende wordt ingespeeld op de noodzaak tot het creëren van onderscheidend vermogen, duurzaam opereren en vernieuwend kunnen zijn. Daarnaast speelt steeds de vraag of de schaal in een bepaald marktsegment passend is. Belangrijke afwegingen zijn daarbij noodzakelijke kennis en kunde alsook het waarborgen van een goede bezetting op capaciteit in termen van mensen, materieel en overhead.

Strategische risico's en beheersmaatregelen

Strategische risico's worden in beginsel direct bestuurd vanuit de raad van bestuur. Deze initieert acties met als doel vanuit deze risico's kansen te creëren. De raad van bestuur analyseert en evalueert regelmatig de ontwikkeling van activiteiten in relatie tot de attractiviteit van markten en marktsegmenten. In het kader van een totaalaanpak ter realisatie van verder herstel van de onderneming inclusief het waarborgen van de financiering is eind 2016 besloten om Heijmans verder te ontwikkelen als een onderneming die zich enkel richt op Nederland. Een verscherpte focus op kerncompetenties en optimalisering van kostenstructuur en marge staan daarbij centraal. Het beleid ten aanzien van Duurzaamheid is binnen de raad van bestuur verankerd in de portefeuille van de voorzitter van de raad van bestuur.

Marktrisico's

Marktrisico's kunnen zowel een impact op de lange als op de zeer korte termijn hebben. De impact van een aantal van deze risicofactoren kan groot zijn en snel intreden. Dit geldt zowel voor invloeden vanuit klantzijde, zoals nieuwe contractvormen, als voor invloeden vanuit de inkoop van materiaal en onderaanneming. Daarnaast signaleert Heijmans onder meer het risico van druk op prijzen van aan te nemen projecten, als er in bepaalde segmenten sprake is van overcapaciteit dan wel de perceptie van overcapaciteit. Macro-effecten vanuit conjunctuur, overheidsbestedingen, maar ook specifiek de woningmarkt hebben een wezenlijke invloed op de activiteiten.

Marktrisico's en beheersmaatregelen

De ontwikkelingen op de Nederlandse woningmarkt worden nauwgezet gevolgd en geanalyseerd gegeven de impact voor de sectoren Vastgoed en Woningbouw. De woningmarkt heeft zich in 2016 verder verbeterd. Volumes trekken aan en ook de gemiddelde verkoopwaardes nemen toe. Het in 2012 ingevoerde beleid van de Rijksoverheid, gericht op het tegengaan van 'scheefwonen', heeft resultaat en effect op de markt. Meer doorstroming is sindsdien gerealiseerd. In combinatie met ingestelde criteria gericht op het verder verminderen van de hypotheekschuld ontstaat meer marktwerking op alle segmenten van de woningmarkt. Per saldo zal de markt voor sociale woningbouw relatief kleiner worden terwijl de vrije huursector toeneemt. Fundamentals voor de markt voor koopwoningen zijn goed waarbij demografische ontwikkelingen, de rentestand en het consumentenvertrouwen belangrijke parameters zijn. Voor Heijmans betekent dit dat zij met haar productaanbod op deze ontwikkelingen inspeelt en daarnaast veel aandacht heeft voor een scherp en gedifferentieerd prijsbeleid.

Met betrekking tot de markt voor utiliteitsbouw zal de komende jaren naar verwachting sprake zijn van een gematigde ontwikkeling. De vraag naar integrale projecten inclusief service, beheer en onderhoud neemt beperkt toe. De concurrentie op deze markt is groot, waardoor prijsdruk zal aanhouden. Risicobeheersing hangt hier samen met het selectief aannemen van opdrachten (marge-boven-volume) en een focus op een aantal deelsegmenten aansluitend op kerncompetenties en ervaring. De bereidheid om in deze markt risico's te nemen is beperkt.

De Nederlandse inframarkt is weliswaar vrij stabiel qua volume, maar kent een hoge mate van concurrentie. Nieuwe contractvormen zijn geïntroduceerd, waarmee meer verantwoordelijkheden in het risicodomein van aannemers zoals Heijmans zijn gekomen. Het juist kunnen inprijzen van risico's is hierbij een belangrijk punt van aandacht alsook het aanbieden van projecten met passende winstmarges. Tevens geldt dat aannemers en opdrachtgevers in de Nederlandse markt een nieuw evenwicht moeten vinden ten aanzien van de wijze van samenwerking waarbij naast de contractuele dimensie ook sprake moet zijn van fairness en vertrouwen. Het stelselmatig en gedisciplineerd betrachten van een selectief aannamebeleid gesteund door een goed commercieel beleid en goed projectmanagement zijn voor Heijmans generiek gesproken, de geldende beheersmaatregelen. In 2016 zijn deze beheersmaatregelen verder aangescherpt in een nieuw plan voor Infra. In meer detail staan de maatregelen weergeven onder het kopje 'hoofdpunten risicomanagement 2016' op pagina 85.

Heijmans was gedurende 2016 in België actief op een aantal infra- en bouwdeelmarkten. De markt in België wordt gekenmerkt door een druk op publieke bestedingen en een goed ontwikkeld, doch betrekkelijk stabiel concurrentieveld. Een goed commercieel beleid in combinatie met gedisciplineerde aanbiedingsprocessen en goed projectmanagement zijn de belangrijkste

beheersmaatregelen. Na afloop van het verslagjaar is aangekondigd dat Heijmans overeenstemming heeft bereikt met BESIX over de verkoop van alle Belgische activiteiten. Deze transactie zal naar verwachting afgerond kunnen worden in de eerste helft van 2017.

De markten waarop Heijmans in Duitsland met Franki en Oevermann opereert, laten in 2016 in omvang een positieve ontwikkeling zien, met name als gevolg van toenemende investeringen door de rijksoverheid. De markten kenmerken zich echter door forse concurrentie, waardoor ook hier een gedisciplineerd selectief aannamebeleid en goed projectmanagement de primaire beheersmaatregelen vormen. Daarnaast is voor de activiteiten in Duitsland het waarborgen van voldoende personele bezetting en materieel-inzet bijzondere aandacht gegeven de aanwezige assets, met name bij funderingsspecialist Franki. In het vierde kwartaal van 2016 is overeenstemming bereikt over de verkoop van Franki aan het Oostenrijkse concern PORR. Er loopt een proces waar de verkoop van het Duitse dochterbedrijf Oevermann wordt onderzocht.

Prijzen op de inkoopmarkt zijn in de loop van 2016 gestegen. Dit geldt vooral voor inkoop categorieën die personeel georiënteerd zijn maar ook waar beschikbare productiecapaciteit een belangrijke rol speelt. Grondstofprijzen vertoonden een gedifferentieerd verloop. Het beleid is erop gericht de risico's zo snel als mogelijk na de contractuele aanneming van projecten af te dekken. Dit is niet altijd (geheel) mogelijk. De sterkere inkoopmarkt vraagt meer inspanningen van de inkooporganisatie. Daarnaast wordt extra aandacht besteed aan het inschatten van gevoeligheden bij tenders. Er blijven risico's op het gebied van inkoopprijzen, zowel ten aanzien van grondstoffen als onderaanneming. Daarbij kunnen moeilijk voorspelbare macro-economische ontwikkelingen, zoals de grote volatiliteit in olieprijzen, van invloed zijn.

Meer over de marktomstandigheden is te vinden in het hoofdstuk 'Strategie-implementatie en klanten' op pagina 45 tot en met 51 van dit verslag. Gedetailleerde informatie over inkoop/procurement is te vinden in het hoofdstuk 'Procurement en ketenintegratie' op pagina 65 tot en met 66.

Operationele risico's

Operationele risico's domineren de risicomatrix. Onvoldoende beheersing van vele van deze risico's kan op korte en lange termijn een grote negatieve impact hebben. De operationele risico's hebben betrekking op de projectontwikkeling-, en de bouw/realisatieactiviteiten op het gebied van woningen, utiliteitsbouw, techniek en infrastructurele werken. Hierbij zijn de aanbestedingsvorm, het verwervingstraject, alsmede het inkoop-, project- en contractmanagement de meest belangrijke en risicobepalende onderdelen. Er is sprake van een grote verscheidenheid aan contractvormen, waarbij veelal (tot op zekere hoogte) sprake is van een vaste prijs. Fouten in ontwerp en/of calculatie en interpretatieverschillen van ontwerpaansprakelijkheid kunnen daarmee een negatieve impact hebben op de uitvoeringskosten en zo leiden tot projectverliezen en negatieve kasstromen. Ook kan dit leiden tot een aanzienlijke (financiële) aansprakelijkheid. Verder rekent Heijmans de mate waarin een passende winstmarge op een project wordt, en kan worden berekend, tot de operationele risico's. Tot operationele risico's rekent Heijmans ook risico's als gevolg van zicht op, in de meest brede zin van het woord, vastgoed- en grondposities. Ten slotte behoren risico's ten aanzien van het al dan niet kunnen waarborgen van veiligheid voor medewerkers, omgeving en iedereen die zich op een bouwplaats begeeft tot deze risicocategorie.

Operationele risico's en beheersmaatregelen

Improve the Core (Focus, Discipline & Excellence)
Het realiseren van een goed beheersingskader ten aanzien van operationele risico's is in 2016 voor een belangrijk deel ingevuld door het verbeterprogramma 'Improve the Core' (later opgegaan in Focus, Discipline & Excellence) dat zich richt op het realiseren van procesverbeteringen in tendermanagement, projectmanagement, inkoop/procurement en commercie. In aanvulling daarop zijn ter beheersing van operationele risico's, veelal betrekking hebbend op het besturen van projecten onder meer de volgende maatregelen van kracht, deze bevatten ook elementen die de risicobereidheid weergeven:

- 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
- Centraal inkoopbeleid van toepassing 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
- 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, integratie, veiligheid, logistiek, planning, omgevingsfactoren).
- Bij projecten in een hogere risicoklasse wordt gewerkt met bandbreedtes ten aanzien van het te verwachten resultaat per project, waarmee specifieke ontwikkelingen, kansen en risico's goed gevolgd kunnen worden.
- Intensieve bemoeienis van kritische functionele disciplines bij de beheersing van risico's voor- en tijdens de uitvoering. Het gaat daarbij met name om de juridische functie, inkoop en de financiële functie.
- Eventueel meerwerk op opdrachten wordt pas uitgevoerd nadat daarover overeenstemming met de opdrachtgever is bereikt, tenzij contracten of regelgeving dit anders voorschrijven.
- Periodieke projectreviews volgens een gelaagde structuur waarbij de grote(re) en/of complexe projecten (risicocategorie 3) door de raad van bestuur worden beoordeeld.

Go! Veiligheidsprogramma

Heijmans hecht veel waarde aan veilige en gezonde arbeidsomstandigheden. Het beheersen van veiligheidsrisico's heeft derhalve veel aandacht. Een belangrijke maatregel in dit kader is het veiligheidsprogramma GO! (Géén ongevallen!), beschreven in het hoofdstuk 'Veiligheid en gezondheid' op pagina 55, dat bedoeld is om het veiligheidsbewustzijn te vergroten.
Concreet gelden de volgende beheersmaatregelen ten aanzien van veiligheid:

- Er is sprake van preventieve maatregelen voor het geval zich calamiteiten voordoen. Zo worden voor grote bouwprojecten noodplannen opgesteld om snel te kunnen handelen in geval van een calamiteit.
- Het veiligheidsbeleid strekt zich ook uit naar de onderaannemers die door Heijmans worden ingeschakeld. Dit beleid is in Nederland 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. Zij beschikken vervolgens over 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.
- Om beter te kunnen ingrijpen bij onveilig handelen van medewerkers wordt daarnaast een systeem van gele en rode kaarten toegepast. Deze geven de uitvoerder richtlijnen hoe in te grijpen bij onveilig gedrag.

Human resource beleid

Het kunnen beschikken over gekwalificeerd en gemotiveerd personeel is een noodzakelijke voorwaarde om de kernactiviteiten van de onderneming op professionele wijze uit te kunnen voeren. Heijmans onderneemt in dit kader diverse initiatieven om voldoende gekwalificeerd personeel aan zich te binden:

- Het management development beleid heeft als doel doorstroming en jobrotation te stimuleren en een breed scala aan interne en externe opleidingen te bieden, zowel op uitvoerend als op (project)management niveau.
- De jaarlijkse masterclass en het management trainee programma zijn beide gericht op het vroegtijdig werven en binden van jonge talentvolle academici.
- Het regelmatig toetsen of de arbeidsvoorwaarden, zowel in materiële als in immateriële zin, voldoende concurrerend zijn.

Risico's ten aanzien van beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel nemen duidelijk toe waarbij dit feitelijk geldt voor vrijwel alle categorieën personeel. Achterliggende oorzaken zijn de aantrekkende vraag in de sector en de economie in het algemeen maar ook het gegeven dat kundige medewerkers de sector omwille van de crisis de afgelopen jaren verlaten hebben. Voor Heijmans betekent dit het besturen van de balans tussen enerzijds het blijven doorvoeren van personeelsaanpassingen vanuit rationalisatie bedrijfsvoering maar tegelijkertijd extra en nieuwe inspanningen om de operationele kwaliteit te behouden via de goede instroom.

Financiële risico's

Bij financiële risico's gaat het veelal om risico's die direct of indirect de financiering van de onderneming aangaan zoals het ter beschikking hebben van voldoende liquiditeit, gezonde vermogensverhoudingen en het ter beschikking hebben van voldoende capaciteit voor het stellen van bankgaranties. Daarnaast gaat het om risico's op het gebied van financiële waarderingen, maar ook over risico's op uitval en financiële schade door faillissementen van partners.

Financiële risico's en beheersmaatregelen
Risico's ten aanzien van liquiditeit zijn grotendeels beschreven als onderdeel van het risicomanagement 2016.

Financiering, liquiditeit en kasstromen
Het liquiditeitsrisico betreft de kans dat de financieringsbehoefte op enig moment groter is dan de beschikbare financiële ruimte onder de ter beschikking gestelde financieringsfaciliteiten. Gedurende het jaar zijn de fluctuaties in liquiditeit en daarmee financieringsbehoefte significant. Dit wordt deels verklaard door seizoen effecten, deels door gebruikelijke fluctuaties in het werkkapitaal dat meebeweegt met het bouwvolume, maar ook door specifieke effecten op projecten. 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. Liquiditeit is vrijwel geheel beschikbaar onder gecommitteerde kredietfaciliteiten waarbij het gebruik voorwaardelijk is aan het kunnen voldoen aan een aantal voorwaarden zoals financiële convenanten. Relevante convenanten zijn de Interest Coverage Ratio (ebitda/rente) en de Leverage Ratio (recourse schuld/ebitda). De onderneming voldeed in de eerste 3 kwartalen van 2016 aan deze voorwaarden Als gevolg van de verliezen op de probleemprojecten zou Heijmans per jaareinde 2016 niet langer voldaan hebben aan de financiële bankconvenanten. De onderneming heeft daarom pro-actief overleg gevoerd met financiers hetgeen medio februari 2017 heeft geresulteerd in nieuwe afspraken over de financiering door de bankengroep welke de komende jaren wordt gevormd door de vier banken ABN Amro, ING, KBC en Rabobank. Kernpunten van de nieuwe afspraken zijn een vermindering van het schuldgebruik en een jaar verlenging waarmee de financieringsafspraken lopen tot 1 juli 2019. De gecommitteerde kredietfaciliteit wordt gefaseerd teruggebracht tot € 122 miljoen per 30 juni 2019.

Opbrengsten uit geplande desinvesteringen worden grotendeels aangewend voor schuldreductie. Een eventuele additionele versterking van het eigen vermogen maakt geen onderdeel uit van deze nieuwe afspraken. Voor wat betreft de financiële convenanten is afgesproken dat deze 2016 bij Q4 2016 en Q1 2017 niet getoetst te worden. Voor wat betreft Q2, Q3 en Q4 2017 zijn minimum niveau's van EBITDA en solvabiliteit overeengekomen. Daarbij zijn afspraken gemaakt voor een minimale EBITDA oplopend naar € 20 miljoen in Q4 2017 en een solvabiliteit oplopend naar minimaal 20% in Q4 2017. Vanaf 2018 zijn de bestaande convenanten weer van toepassing zijnde een Interest Cover ratio op een minimum niveau van 3 te toetsen aan het eind van ieder kwartaal, een Leverage Ratio op een maximum van 3 per halfjaar alsook 2016 een Average Leverage ratio met een maximum van 2,5 te toetsen per kwartaal. Voor details wordt verwezen naar de jaarrekening op pagina 113.

Voor DBFMO projecten geldt in beginsel dat projectfinanciering voor deze projecten beschikbaar is in relatie tot de initiële projectplanning in combinatie met het bereiken van specifieke mijlpalen. De ontwikkeling hierop wordt nauwlettend gevolgd inclusief eventuele risico's die kunnen optreden, vanuit deze planning of anderszins, zoals ontwikkelingen bij consortiumpartners.

Naast bankfaciliteiten waarmee kasmiddelen kunnen worden aangetrokken zijn er bankgarantielijnen beschikbaar. Garantielijnen zijn, in beginsel, niet gecommitteerd. Aandacht voor financiering en voldoende garantiecapaciteit zal de komende jaren belangrijk en kritisch voor de onderneming blijven. Het realiseren van doelstellingen tot schuldreductie en verminderd kredietgebruik zijn daartoe essentieel.

Waarderingen
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. Enerzijds geldt dat gegeven de in de afgelopen jaren doorgevoerde afwaarderingen op vastgoedposities en de regelmatige herijking kan worden gesteld dat deze risico's met het verwachte herstel van de Nederlandse woningmarkt kleiner zullen worden. Anderzijds geldt dat de post goodwill een significante post op de balans van Heijmans blijft ook relatief ten opzichte van het eigen vermogen.

Inherent aan projectwaarderingen is dat inschattingen worden gemaakt en dat Heijmans betrokken is bij onderhandelingen en discussies over financiële afwikkeling van projecten, zoals minder-/meerwerk, claims en boetes, het tijdstip van oplevering en het kwaliteitsniveau van het werk. Later kan blijken dat de werkelijkheid afwijkt van de schattingen.

Investeringen

Risico's ten aanzien van investeringen ofwel het aangaan van langjarige verplichtingen en grote investeringen in materiële vaste activa en grondposities worden bestuurd via strikte procedures waarbij expliciete goedkeuring van de raad van bestuur voor alle grotere investeringen benodigd is.

Verzekeringen

De kernactiviteiten van Heijmans kenmerken zich doordat grote, incidentele gebeurtenissen tot een grote financiële schade kunnen leiden. Als aanvulling op de beheersing van met name operationele en financiële risico's worden de nodige risico's verzekerd. Het beleid daarvoor richt zich op risicogebieden waarbij ineens zeer grote schades kunnen ontstaan die Heijmans in redelijkheid niet kan dragen, waarvan het beheersen niet tot de kerncompetentie hoort of waarvan de beheersing adequaat bij een projectpartner onder te brengen is. Het verzekeringsprogramma ziet, waar relevant, ook toe op risico's van gewijzigde wet- en regelgeving en geldende rechtspraak. Per saldo spelen verzekeringsmogelijkheden in aanvulling op het risicomanagement bij projecten een cruciale rol. De belangrijkste verzekeringen zijn de Construction All Riskverzekering (CAR) 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. De 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. Gegeven het toegenomen aantal claims bij verzekeraars, dit in relatie tot schadesituaties bij vooral Infra- en Utiliteitsprojecten in Nederland, zijn de condities om risico's te verzekeren in 2016 slechter geworden zowel in termen van premie als te dragen eigen risico's.

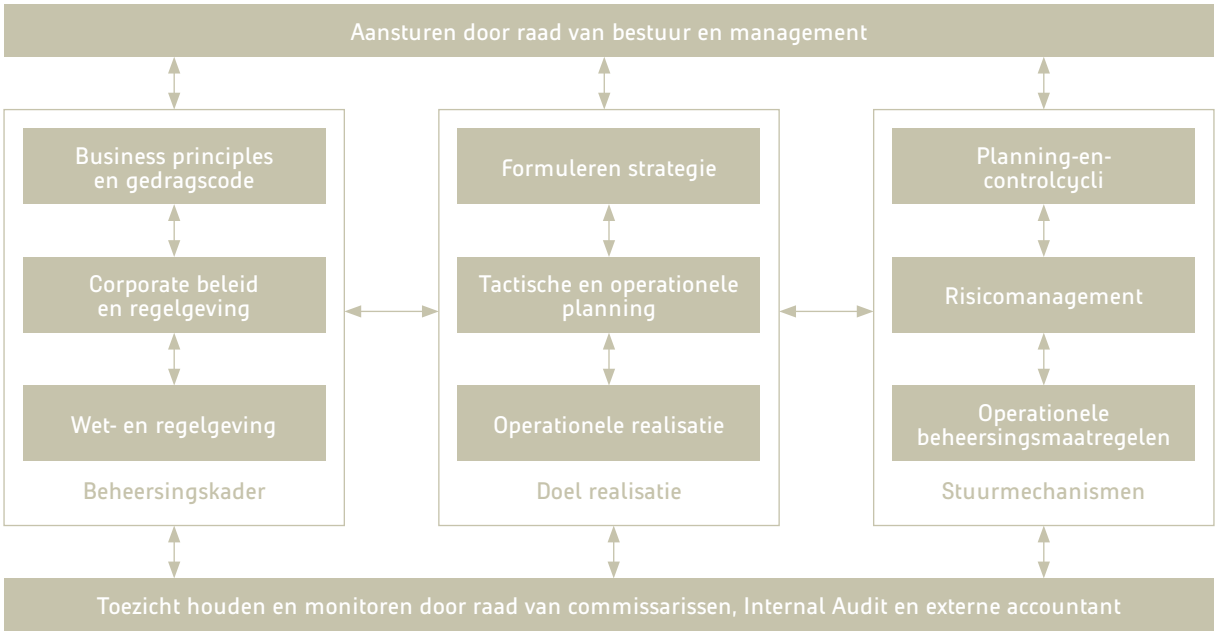
Compliance risico's

Waarborgen en uitdragen van een stevig niveau van integriteit hoort onlosmakelijk bij deze risicocategorie. Onvoldoende beheersing kan onder meer tot reputatieschade leiden.

Compliance risico's en beheersmaatregelen

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 omdat ze directe impact hebben op de reputatie en integriteit van de onderneming. Diverse maatregelen zijn van kracht om dergelijke risico's te voorkomen, zoals de Heijmans gedragscode, expliciet in directiereglementen opgenomen verplichtingen tot naleving van wet- en regelgeving, de procedure integriteitgevoelige functies en 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 toenemende krapte op de arbeidsmarkt en het feit dat de overheid steeds strenger optreedt tegen het overtreden van de vigerende wet- en regelgeving. Ook is aandacht vereist voor de naleving door onderaannemers en uitzendorganisaties van wettelijke eisen ten aanzien van beloning en werkomstandigheden van arbeidskrachten. Tenslotte zijn en worden in Nederland belangrijke wijzigingen doorgevoerd op het gebied van werken met ZZP-ers. Hoewel de werking van deze overheidsmaatregelen nog in ontwikkeling is en daarmee niet geheel duidelijk, besteedt Heijmans gerichte aandacht aan een goede implementatie.

De centraal aangestuurde fiscaal-juridische afdeling speelt een belangrijke rol bij het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving.

Overig; algemene beheersmaatregelen

Hiernaast zijn schematisch de verschillende elementen en hun samenhang weergegeven van het interne risicobeheersing- en controlesysteem van Heijmans. Belangrijke aspecten binnen het beheersingskader zijn:

- d*irectiereglementen en instructies* voor het management van de werkmaatschappijen/businessunits. Deze reglementen en instructies geven de bevoegdheden en het kader aan waarin geopereerd wordt en hebben onder meer betrekking op het aannemen van projecten, het aangaan van investeringsverplichtingen en de rapportage- en verantwoordingsverplichtingen;
- *gedragscode:* onder de naam "de kr8 van Heijmans, een kwestie van karakter" is het gewenste gedrag van de Heijmans medewerkers in een gedragscode vastgelegd. Belangrijke thema's in de gedragscode zijn: veiligheid, integriteit en mededinging;
- *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;
- *bedrijfsprocessystemen* waarin een opzet voor de primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten is opgenomen inclusief risicomanagementsystemen met behulp waarvan de project gerelateerde risico's in kaart worden gebracht en beheerst. Hierbij wordt uniformiteit van processen door het hele concern nagestreefd;
- *specifiek register met verklaringen* als extra waarborg van integriteit voor senior management en specifieke functies.

Heijmans kent onder meer de volgende stuurmechanismen:

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

Hoofdpunten Risicomanagement 2016

In het jaarverslag 2015 is een aantal aandachtspunten met betrekking tot risicomanagement voor de komende jaren geformuleerd. Naar aanleiding hiervan zijn in 2016 de volgende maatregelen genomen, dan wel de volgende acties ondernomen:

1. Complexe en integrale projecten

Beheersen van grotere, veelal integrale projecten bij de Nederlandse Infra- en Utiliteitsactiviteiten met extra aandacht gedurende de opstartfase

Risicobeheersing in 2016 werd gedomineerd door deze inspanningen in het kader van het streven het risicoprofiel van de onderneming te verbeteren. Het sterk negatieve jaarresultaat is de weerslag van het materialiseren van bekende projectrisico's c.q. disputen met opdrachtgevers rondom een aantal grotere projecten. Veel aandacht is besteed aan het (verder) implementeren van eerder aangekondigde verbetermaatregelen. Specifieke start-up reviews hebben consequent plaatsgevonden. Daarnaast zijn ook nieuwe maatregelen en acties doorgevoerd. De toegenomen aandacht voor beheersing van dit type risico's in de afgelopen jaren is gelegen in het feit dat aannemers met nieuwe contractvormen in toenemende mate verantwoordelijkheden naar zich toe verlegd zien. Het gaat dan met name om grote projecten met verantwoordelijkheden ten aanzien van bijvoorbeeld ontwerp,

het verkrijgen van vergunningen, omgevingsmanagement en de verificatie van de beoogde opleverkwaliteit. Hiervoor zijn andere vaardigheden vereist dan in het verleden. Evident speelt ook een rol dat de nodige opdrachtgevers, vooral bij lagere overheden, matig toegerust en ingericht zijn op het aansturen van projecten onder deze nieuwe contractvormen. Het betreft hoofdzakelijk grote projecten in de sectoren Infra en Utiliteit, waarbij projectresultaten evenals in het voorgaande jaar sterk onder druk stonden en resultaten sterk negatief zijn beïnvloed door de inspanning om een aantal disputen of complexe situaties te beslechten. Als hoofdoorzaken voor het optreden van deze risico's bij grote projecten ziet Heijmans:

1. Ontwerpen die te ambitieus bleken, inclusief het overschatten van mogelijkheden tot verdere optimalisatie.
2. Risico's en kosten onderschat; risico's wel in beeld maar financieel niet goed ingeschat.
3. Werk buiten kerncompetenties aangenomen; ook vanuit ambitie strategie in te willen vullen.
4. Uitvoering en organisatie niet (tijdig) op noodzakelijke niveau; start-up fase te verbeteren, ontwerpproces strakker aansturen, verantwoordelijkheden duidelijk benoemen en toewijzen.
5. Contractmanagement nog niet op voldoende niveau. Gaat primair om contractmanagement jegens de klant inclusief professionaliseren wijze escalatie intern en bestuurlijk, zowel tijdens de contractvorming als gedurende de realisatiefase. Scherpe op scope ontwerpverantwoordelijkheid.
6. Pricing. Gegeven de grote concurrentie druk op het kunnen inprijzen van voldoende marge en buffers binnen de kostprijs.

Maatregelen die gefaseerd zijn doorgevoerd in relatie tot deze oorzaken betreffen onder meer de volgende:

A. Go / no go beleid ten aanzien van tenders in verschillende fases van het tenderproces met een toenemend aantal no go's op tenders die in het aanbiedingsproces als niet haalbaar worden beschouwd.
B. Ondergrens voor projectmarges en meer buffers in kostprijzen; gedifferentieerd naar projecttype.
C. Samenwerken met risicodragende partners, in elk geval bij projecten die competenties vereisen die bij Heijmans minder core zijn.
D. Marktfocus bij Infra verscherpt: primair op domein van mobiliteit.
E. Directies Infra en Utiliteit ingrijpend gewijzigd.
F. Specifieke start-up reviews in de eerste maanden na aannemen opdracht.
G. Borging juridisch contract management versterkt.
H. Projectverantwoordelijkheid beter belegd inclusief meer focus op 'eigenaarschap' als cultuurwaarde.
I. Risico-analyse en review in tenderfase verder uitgebreid.
J. Meer kritische beschouwing ontwerp in tenderfase.
K. Ontwerp- en proceskosten anders ingeprijsd.
L. Procesverbeteringen doorgevoerd t.a.v. ontwerp & engineering.
M. Strakke bewaking tenderbudgetten.

Hoewel de beoogde extra aandacht vanuit raad van bestuur en andere functionarissen evident aan dit thema is besteed en ook de voorgenomen aanpassingen in tender- en voorbereidingsfases doorgevoerd zijn, zijn verbeteringen slechts zeer beperkt zichtbaar in de financiële resultaten over 2016. Betere prestaties op recentelijk verworven projecten worden financieel overschaduwd door verliezen die voornamelijk gerelateerd zijn aan het beslechten van disputen op een aantal projecten zoals Energiefabriek Tilburg, N23, Drachtsterweg Leeuwarden en nieuwbouw RIVM. Pas in de komende jaren zullen de effecten van verbetermaatregelen zichtbaar worden. Voor de komende periode blijft dit thema zeer hoge prioriteit krijgen. Dit uit zich in het verder doorvoeren en verfijnen van de geïntroduceerde aanpassingen en stringente handhaving van de aanpak en discipline met de gepaste 'tone at the top'.

2. Procesverbetering

Consequent sturen op voortzetting van de implementatie van het 'Improve the Core' programma op tendermanagement, projectmanagement, procurement (inkoop) en commercie

Vanuit het verbeterprogramma 'Improve the Core' zijn in 2016 wederom vervolgstappen gemaakt op alle verbetergebieden; in de tweede helft van 2016 is Improve the Core opgegaan in Focus, Discipline en Excellence.

Voortzetting van het veiligheidsprogramma GO! met hogere streefcijfers

In 2016 is intensief verder gewerkt aan het veiligheidsprogramma GO (Géén Ongevallen). Op structurele wijze wordt veel aandacht besteed aan houding en gedrag rondom veiligheid, wat zich vertaalt in een verbetering van de veiligheidscijfers. Verder zijn met name in Duitsland goede vorderingen gemaakt en is met nieuwe maatregelen veel aandacht besteed aan veiligheid. Veiligheid blijft ook in 2017 een belangrijk thema.

Continueren uitrol SAP-ERP omgeving inclusief het initiëren van vervolginitiatieven met als doel beoogde business benefits te kunnen realiseren;
Volgens planning is de implementatie van een nieuw op SAP gebaseerd ERP platform inmiddels vrijwel afgerond. Na de eerste uitrol van dit systeem bij een deel van de Infra-activiteiten (Wegen) in 2014, zijn in 2015 vervolgimplementaties gestart bij de rest van Infra (Civiel), de concerndiensten, materieelbeheer en Woningbouw. In 2016 is de complexe uitrol bij Utiliteit op een goede wijze en zonder verstoringen van de operationele activiteiten gerealiseerd. Tevens is het systeem voor financiële consolidatie aangepast waarmee deze integraal deel uitmaakt van de nieuwe SAP-omgeving. Het nieuwe platform moet ervoor zorgen dat ondersteunende processen worden gemoderniseerd, de grip op en de efficiency van de processen verder wordt vergroot, administraties verder worden gecentraliseerd en de operationele ondersteuning wordt verbeterd. Bij de implementatie van het systeem is steeds 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. De implementatie van een nieuw ERP systeem impliceerde een fors veranderingsproject met bijbehorende risico's. Juist aan de change-aspecten is bij de uitrol veel aandacht besteed hetgeen er mede aan heeft bijgedragen dat de invoering bij de diverse bedrijfsonderdelen zonder noemenswaardige bedrijfsverstoringen is verlopen. In 2017 behoeft enkel nog de uitrol van Vastgoed te worden gerealiseerd. Verder zal vanuit het change-team in 2017 worden gewerkt aan het optimaliseren van gebruik van het systeem inclusief het bewerkstelligen van beoogde business benefits.

Waarborgen compliance op HR-gerelateerde risico's
In 2016 is veel aandacht geweest voor het doorvoeren van aanpassingen vanuit verschillende HR-gerelateerde wetgeving in Nederland of compliance op bestaande regelgeving. Concreet gaat het met name om de Wet Aanpak Schijnconstructies (WAS), ketenaansprakelijkheid, wijziging regelgeving ZZP-ers, arbeidsvreemdelingen en bescherming persoonsgegevens.

3. Financiële positie

Voortzetting van het "Fit for Cash" programma inclusief het intensief monitoren en besturen van de liquiditeit met het oog op de geplande verbeteringen in winstgevendheid';
'Fit for Cash' heeft, zoals beoogd, hoge prioriteit gehad in 2016. Feit is dat de liquiditeitsontwikkeling in de tweede helft van het jaar veel meer dan gepland onder druk is komen te staan door negatieve ontwikkelingen op een aantal grote projecten. Deze ontwikkelingen hebben een directe, significante invloed op de liquiditeit gehad. De druk die daarmee ontstond op het kunnen blijven voldoen aan financiële convenanten en de noodzakelijke en gepaste externe communicatie daarover hebben het bemoeilijkt om nieuwe verbeteringen in werkkapitaalbeheer te realiseren. Tegelijkertijd is het monitoren en besturen van liquiditeit verder geprofessionaliseerd. Vanuit de inmiddels bijna bij alle Nederlandse activiteiten uitgerolde nieuwe ERP omgeving is het goed mogelijk volgende verbeterstappen te maken op adequate en tijdige facturering bij de projecten en services. .

Robuuster maken van de financiering van de onderneming
Een belangrijk doel voor 2016 was het verbeteren van de balans tussen winstgevendheid en kredietgebruik. De negatieve ontwikkeling op een aantal grote projecten heeft ertoe geleid dat op deze doelstelling geen progressie gerealiseerd kon worden. De ontwikkeling op een paar projecten hebben geleid tot een toename van kredietgebruik en een afname van buffers en buffervermogen. Heijmans voldeed op de testmomenten per 31 maart, 30 juni en per 30 september aan de geldende financiële convenanten met de bankengroep hoewel, waarbij zoals tevoren bekend, mede gezien de matige bedrijfsresultaten de ruimte ten opzichte van de convenanten op de testmomenten beperkt was. Als gevolg van de verliezen op de probleemprojecten zou Heijmans per jaareinde 2016 niet langer voldaan hebben aan de financiële bankconvenanten. De onderneming heeft daarom pro-actief overleg gevoerd met financiers hetgeen medio februari 2017 heeft geresulteerd in nieuwe afspraken over de financiering door de bankengroep. Kernpunten van de nieuwe afspraken zijn een vermindering van het schuldgebruik en een jaar verlenging waarmee de financieringsafspraken lopen tot 1 juli 2019. Zie ook hetgeen beschreven is onder Financiering, liquiditeit en kasstromen. Het kredietgebruik kent veel fluctuaties vanwege de aard van de bedrijfsactiviteiten. Seizoensinvloeden en specifieke issues in relatie tot betalingsschema's en ontwikkelingen bij projecten zijn hierop van invloed.

Hoewel vanuit een aantal risicofactoren de risico's op het niet voldoen aan de randvoorwaarden niet uit te sluiten zijn, is de verwachting dat Heijmans, onvoorziene omstandigheden daargelaten, in 2017 binnen de gemaakte afspraken met de banken zal opereren.

4. Organisatie- risk- en audit manager

Krachtiger audit programma vanuit de risk- en audit officer

In 2014 is een nieuwe risk- en auditmanager voor de groep benoemd met als doel het interne auditprogramma naar een hoger niveau te brengen. In 2016 zijn er veel audits uitgevoerd rondom essentiële kernprocessen. Bevindingen zijn zowel op projectniveau, werkmaatschappijniveau en met de raad van bestuur alsook de raad van commissarissen gedeeld met als doel tot directe verbeteringen te komen. Het primaire doel van de risk- en auditmanager blijft het initiëren en realiseren van voldoende operationeel gerichte audits inclusief een duidelijke terugkoppeling naar het desbetreffende management. Waar in vooral de tweede helft van 2016 veel tijd en energie moest worden besteed aan financiering en aanpassing van de strategie is dit mogelijk ten koste gegaan van de opvolging van suggesties tot procesverbeteringen naar aanleiding van de gehouden audits. Dit zal in 2017 weer worden opgepakt. De focus van het auditprogramma zal in 2017 gelegd worden op items die van wezenlijk belang zijn voor een (financieel) succesvol project:

- Naleving Tender- en Projectmanagement
- Adequaat contractmanagement
- Gekwalificeerd en gecommitteerd projecteam
- Beheersing kansen en risico's
- Adequaat projectcontrol
- Fit for cash
- Lerend vermogen

5. Overige aandachtspunten

Naast reeds geplande acties en maatregelen bleek in 2016 additionele aandacht nodig te zijn voor het aanpassen van de HR organisatie vooral tegen de achtergrond van behoud en aantrekken goede medewerkers in de meest brede zin van het woord. Verder zijn ook in 2016 nieuwe stappen gemaakt op het inzicht en beheersing van de vastgoed- en grondposities. Hiervoor 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 terugverdiencapaciteit van gemaakte plankosten, die deel uitmaken van de gerapporteerde waarde van vastgoedposities. Het netto geïnvesteerd vermogen van Vastgoed is in 2016 gedaald doordat enkele posities gedesinvesteerd konden worden maar vooral doordat er sprake was van een versnelling in de productie. Zowel vanuit beheersing van financiële middelen als vanuit strategie blijft de raad van bestuur streven naar een verlaging van het geïnvesteerd vermogen in vastgoed.

In 2016 is de onderneming veelvuldig geconfronteerd met pogingen tot inbraak op of misbruik van onze digitale omgeving. Ingezette beheersmaatregelen bleken afdoende te zijn om schade te voorkomen. De frequentie en verschijningsvormen waarmee voorvallen zich hebben voorgedaan maken dat beheersing van dit risicogebied een hoge prioriteit moet houden en een professionele aanpak vereist blijft.

Concluderend voor 2016

De voorgenomen maatregelen zijn daadwerkelijk doorgevoerd waarmee stappen zijn genomen en processen zijn aangepast om het risicoprofiel te verlagen. Toch moeten we concluderen dat de risico's op enkele grote, complexe, projecten, met name bij Infra Nederland in 2016 moeilijk beheersbaar bleken. Onder een nieuwe leiding zijn oorzaken en maatregelen opnieuw geanalyseerd en aangescherpt. In meerdere situaties is ervoor gekozen risico's af te grenzen door verliezen af te kopen mede om de financiering van de onderneming naar de toekomst veilig te kunnen stellen. Daarnaast zijn ook aanvullende, drastische maatregelen genomen op het gebied van kostenreductie, kasstroomverbetering en risicomanagement welke in de komende jaren met discipline moeten worden uitgevoerd. Heijmans is ervan overtuigd dat alle maatregelen in de tijd gaan bijdragen aan de noodzakelijke resultaatverbetering van de onderneming. De resultaatontwikkeling bij met name Infra Nederland en specifiek op de grotere projecten houdt het thema risicomanagement hoog op de agenda. Hoewel vrijwel alle opgetreden risico's inzichtelijk waren (in de vorm van bedreigingen) hebben zich hiervan meer risico's gemanifesteerd dan vooraf was ingeschat. Ingezette maatregelen worden onverkort verder doorgevoerd.

Het accent van risicomanagement blijft liggen bij de beheersing van projecten en het besturen van de liquiditeit inclusief realiseren vermindering kredietgebruik. Meerdere grotere projecten kenden in 2016 een moeizaam verloop waarbij niet uit te sluiten is dat de financiële impact van bekende risico's toch negatiever zal uitpakken. Alhoewel projecten met negatieve resultaten voor kunnen komen in een projectenbedrijf als Heijmans is het doel deze in aantal en impact beperkt te houden. Vanuit deze achtergrond zullen wij de inspanningen om het tender- en projectmanagement en het inkoopproces te verbeteren onverminderd voortzetten.

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 2016 vanaf pagina 113, voor zover wij daarvan

wetenschap hebben, geen onjuistheden van materieel belang bevat. Gedurende 2016 moesten significante en ingrijpende extra inspanningen worden geleverd ten behoeve van de beheersing van meerdere grote Infra- en Utiliteitsprojecten in Nederland alsook het veiligstellen van de financiering. Hoewel het risicoprofiel daarmee duidelijk verbeterd is, is er bij de nog niet afgeronde projecten RIVM, N23 en Wilhelminasluis sprake van een meer specifiek te benoemen verhoogde schattingsonzekerheid ten aanzien van het geprognotiseerde projectresultaat einde werk. Met inachtneming van het vorenstaande en de in 2016 genomen verbeteringsmaatregelen, kunnen we verklaren dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het algemeen naar behoren werken. Absolute zekerheid is echter niet te geven. Heijmans kan dan ook niet garanderen dat materiële fouten, fraude of overtredingen van wettelijke voorschriften zich niet voor kunnen doen

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

Focus Risicomanagement 2017

Veel van de aandachtspunten en acties uit voorgaande jaren zullen in 2017 een vervolg krijgen met daarbij enkele aanvullende acties en/of maatregelen.
Concreet betekent dit:

- Beheersen risico's van grotere, veelal integrale projecten bij de Nederlandse Infra- en Utiliteitsactiviteiten.
- Tenderproces; acquisitie van nieuwe projecten sterker ingericht vanuit beschikbare kerncompetenties.
- Implementatie bedrijfscultuur-elementen uit Focus, Discipline en Excellence.
- Cash management. het intensief monitoren en besturen van de liquiditeit met het oog op gepast gebruik van de beschikbare financieringsfaciliteiten.
- Realiseren van de beoogde vermindering kredietgebruik.
- Afronden van de geplande desinvesteringen van niet-Nederlandse activiteiten en bewaken van gerelateerde risico's inclusief ontvlechtingsitems.
- Voortzetting van het veiligheidsprogramma GO!
- Uitnutten van geïmplementeerde nieuwe SAP-ERP omgeving inclusief het initiëren van vervolginitiatieven met als doel beoogde business benefits te kunnen realiseren.
- Op een professionele wijze aandacht blijven houden voor digitale bescherming (cyber-security).
- Gedegen audit programma vanuit de risk- en audit officer.
- Verbeteren HR organisatie met oog op werving en behoud goede medewerkers.
- Waarborgen compliance op HR-gerelateerde risico's vanuit Wet Aanpak Schijnconstructies (WAS), ketenaansprakelijkheid, wijziging regelgeving ZZP-ers, arbeidsvreemdelingen en bescherming persoonsgegevens - wetende dat op veel van deze domeinen wijzigingen in regelgeving heeft plaatsgevonden of gaat plaatsvinden.
- Borgen dat relevante bevindingen en aanbevelingen vanuit de organisatie worden omgezet in zichtbare verbeteringen.

Raad van commissarissen

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

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

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

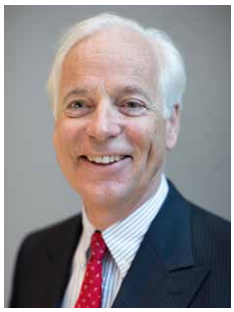
Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V. Daarvoor was de heer Van Gelder gedurende 20 jaar bestuurslid van Koninklijke Boskalis Westminster N.V., waarvan ruim 13 jaar voorzitter. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. per 1 juli 2010 en herbenoemd in 2014. Aftredend in 2018. *Belangrijkste nevenfuncties:* voorzitter raad van commissarissen Atlas Services Group.

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

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

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

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



Sj.S. (Sjoerd) Vollebregt (1954), voorzitter raad van commissarissen

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

Verslag van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft kennis genomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2016. De jaarrekening is door EY (Ernst & Young Accountants LLP) gecontroleerd en op 24 februari 2017 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de jaarrekening op pagina 200. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2016 vast te stellen en decharge te verlenen aan de leden van de raad van bestuur. Wij stemmen in met het voorstel van de raad van bestuur om, gezien de ontwikkeling van de operationele resultaten en het nettoresultaat over 2016, geen dividend uit te keren op de gewone aandelen.

Positie en belangrijke ontwikkelingen 2016
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: codes, statuten en reglementen'.

Deelgebieden toezicht

Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur heeft onder meer betrekking op de strategie en realisatie van doelstellingen, de risico's verbonden aan ondernemingsactiviteiten, opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, het proces van financiële verslaglegging, naleving van wet- en regelgeving, de verhouding met aandeelhouders – zie daarvoor onder meer de paragraaf 'corporate governance algemeen' in het hoofdstuk 'visie corporate governance' in dit jaarverslag – en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

◀ Wijnhavenkwartier, Den Haag

Accenten en activiteiten in 2016

Resultaatontwikkeling en financiering

De raad van commissarissen heeft zich, mede gezien de resultatenontwikkeling, intensief met de gang van zaken bezig gehouden. De reeds in 2015 geconstateerde noodzaak tot bijstelling van de bedrijfscultuur, nodig om tot betere beheersing van bedrijfsprocessen en projecten te komen, heeft mede geleid tot wijzigingen in een aantal leidinggevende posities in de bedrijfsstromen en aansturing gericht op 'focus, discipline en excellence'. Ook is het belang van het 'marge boven volume beleid', voortdurende verdere professionalisering van de organisatie en verbetering van de interne processen uitgebreid aan de orde gekomen in de vergaderingen. Met de raad van commissarissen is veelvuldig ruggenspraak gehouden bij de afwikkeling van probleemprojecten, en het terugbrengen van het risicoprofiel van een aantal grote projecten.

De strategie van de onderneming is in 2016 een groot thema geweest. In overleg met de raad van commissarissen heeft de raad van bestuur tegen het einde van 2016 verschillende scenario's onderzocht om tot een verbeterd risicoprofiel en betere vermogensverhoudingen te komen. Na intensief overleg tussen beide raden, is besloten om te starten met het proces om buitenlandse dochterondernemingen te desinvesteren. Daarnaast zijn andere maatregelen genomen om kapitaalstructuur te verbeteren. De raad van bestuur heeft een intensieve dialoog met de banken gevoerd naar aanleiding van de hiervoor geconstateerde noodzaak tot kapitaalverbetering en de daarbij behorende financiering. De raad van bestuur is daarbij actief ondersteund door de raad van commissarissen.

Ten slotte heeft de raad van commissarissen veel aandacht besteed aan het business plan 2017, met als onderdeel daarvan de hiervoor genoemde desinvesteringen van buitenlandse dochterondernemingen, risicobeperking, kostenverlaging, verwachte kasstroomontwikkeling en de daaruit volgende financieringsbehoefte, mede in relatie tot de van toepassing zijnde convenanten met financiers. De raad van commissarissen is van mening dat de bereikte verlenging van de financiering, en de daarbij gemaakte afspraken, Heijmans in staat stellen te werken aan een sterkere Nederlandse onderneming.

Verbeteren

Bedrijfsbrede verbetering wordt als een zeer belangrijk thema beschouwd. Eenduidig toegepaste werkprocessen en kwaliteitsstandaarden zijn cruciaal om de kosten te verlagen en de efficiency te verhogen. Daarbij kan veel meer gebruik worden gemaakt van eigen opgedane kennis en ervaring, zodat 'routine' ontstaat en projecten een generieke aanpak krijgen. Risico-inschatting, beperking en beheersing neemt hier een cruciale plaats in.

Vernieuwing

De raad van commissarissen heeft kennis genomen van de voortgang op het gebied van vernieuwing en innovatie.

Vergaderfrequentie en aanwezigheid

In 2016 hebben zes reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen met de raad van bestuur plaatsgevonden. Voor een aantal vergaderingen gold dat een commissaris verhinderd was. Daarnaast zijn er negen ingelaste vergaderingen geweest. 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. Daarnaast hebben negen vergaderingen plaatsgevonden in de vorm van conference calls.

De raad van commissarissen heeft tijdens de vergadering in juni 2016 het project A9 Gaasperdammerweg bezocht. Voorafgaand aan de vergadering heeft de projectleiding een uitgebreide presentatie over dit project verzorgd die in de vergadering tot een goede discussie over projectmanagement heeft geleid. Tevens hebben commissarissen een aantal individuele projectbezoeken afgelegd.

De externe accountant van de Vennootschap is aanwezig geweest tijdens de vergadering waarin de jaarrekening 2015 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 2016 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 2016 Heijmans N.V. waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid zijn verwoord.
- Goedkeuring van het dividendvoorstel Heijmans N.V.
- Goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur ten aanzien van de resultaatbestemming Heijmans N.V. met betrekking tot het boekjaar 2015.
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot het aangaan van een verlenging van de gesyndiceerde kredietfaciliteit voor de periode van één jaar.
- Goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur om te starten met het proces om buitenlandse dochtermaatschappijen te desinvesteren in het kader van verbetering van de kapitaalstructuur.
- Goedkeuring van de uitwerking van de criteria voor de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur.
- Het besluit om na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 13 april 2016 over te gaan tot benoeming van R.F. Majenburg tot lid van de raad van bestuur voor een periode van vier jaar.
- Het besluit om A.G.J. Hillen na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 13 april 2016 te herbenoemen tot lid van de raad van bestuur voor een periode van vier jaar.
- Het besluit om A.G.J. Hillen tot voorzitter van de raad van bestuur te benoemen per 1 december 2016.

Bestuur

De samenstelling van de raad van bestuur is in 2016 gewijzigd. In de loop van het jaar hebben de heren M.C. (Mark) van den Biggelaar en L.J.T. (Bert) van der Els te kennen gegeven Heijmans te gaan verlaten. De heer Van den Biggelaar treedt af per 28 februari 2017. Het besluit van de heer Van der Els is ingegeven door zijn wens om op 62-jarige leeftijd terug te treden. Hij zal na afloop van de Algemene vergadering van Aandeelhouders op 12 april 2017 aftreden als bestuurslid. Beiden hebben in een reeks van jaren leiding gegeven aan de onderneming. De raad van commissarissen dankt hen voor hun grote inzet en toewijding die zij in moeilijke tijden hebben getoond.

In het verslagjaar heeft de raad van commissarissen na afloop van de Algemene vergadering van Aandeelhouders op 13 april 2016 de heer R.F. (Ruud) Majenburg benoemd tot lid van de raad van bestuur. Per 1 december 2016 heeft de heer A.G.J. (Ton) Hillen het voorzitterschap van de heer Van der Els overgenomen. De positie van CFO wordt, tot een opvolger is gebonden voor de heer Van den Biggelaar, ad interim waargenomen door de heer A.S. (Age) Lindenbergh.

De raad van bestuur zal bestaan uit drie leden. Hun aandachtsgebieden zijn als volgt:

- De heer A.G.J. (Ton) Hillen, voorzitter: Algemene zaken, Vastgoed, Woningbouw, Utiliteitsbouw, PPP, Duurzaamheid, HR & Management Development, PR & Communicatie
- De heer R.F. (Ruud) Majenburg: Infra, Inkoop, Materieelbeheer, Facilitair bedrijf, Innovatie
- Vacature CFO (a.i. ingevuld door de heer Lindenbergh): Finance, Investor relations, ICT, Juridische zaken, Pensioenen.

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'. De raad van commissarissen heeft in eigen kring haar functioneren besproken, mede tegen de achtergrond van de gang van zaken in 2016. Er is van de raad van commissarissen veel geëist ten aanzien van haar inzet en betrokkenheid bij onder meer de aanpassingen in de samenstelling van de raad van bestuur, de koerswijziging van strategie, het in control zijn van de onderneming en de continuïteit van de financiering. De raad van commissarissen heeft de raad van bestuur op kritische momenten actief kunnen bijstaan bij de ingrijpende besluitvorming die het afgelopen jaar heeft plaatsgevonden. Alle leden hebben vanuit hun eigen kennis en ervaring op constructieve wijze de vereiste bijdrage kunnen leveren.

Diversiteit

De samenstelling van Heijmans' raad van commissarissen wordt gekenmerkt door diversiteit naar geslacht, achtergrond en ervaring. De inspanningsverplichting vanuit de Wet Bestuur en Toezicht, is er op gericht om bij grotere ondernemingen een streefpercentage van ten minste 30% vrouwen en tenminste 30% mannen voor de raad van commissarissen te hanteren, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen. Binnen de raad van commissarissen is thans één van de vijf leden een vrouw en daarmee dus 20%. De streefmarge van 30% wordt gezien het totaal aantal zetels niet behaald. Voor verdere achtergrondinformatie over alle

leden van de raad van commissarissen, wordt verwezen naar pagina 98 van dit jaarverslag. Op de website wordt, onder het onderdeel corporate governance, het streefprofiel van de raad van commissarissen vermeld. De raad van commissarissen is voornemens bij vacatures – niet zijnde herbenoemingen – te streven naar verdere diversiteit in ervaring en competenties van commissarissen.

Commissies

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

Auditcommissie

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

Daarnaast heeft de auditcommissie gesproken over waardering van grondposities, de stand van zaken binnen het excedent ondernemingspensioenfonds, de implementatie van het ERP systeem SAP, de fiscale positie van de onderneming, komende wijzigingen IFRS regelgeving, issuelijst en de voordracht tot herbenoeming van EY als externe accountant voor de boekjaren 2016 en 2017. Ook is gesproken over integriteit en compliance en de invoering van een anonieme meldmogelijkheid van misstanden, Risk & Audit management en de rapportages van de Risk & Audit manager.

De auditcommissie bestaat uit de heren R. Icke (voorzitter), R. van Gelder BA en S. van Keulen. In 2016 is de commissie vijf 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 voorzitter van de raad van bestuur en de CFO. Relevante onderwerpen waarvoor de goedkeuring van de gehele Raad van commissarissen vereist was, werden aan de voltallige raad van commissarissen voorgelegd samen met een aanbeveling van de auditcommissie.

Selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie stelt onder andere de selectiecriteria en benoemingsprocedure op van commissarissen en de leden van de raad van bestuur. Ook beoordeelt de commissie minstens één keer per jaar het functioneren van de leden van de raad van bestuur. Deze commissie voert in dat verband minimaal eenmaal per jaar individuele functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur.

Het afgelopen jaar heeft de selectie- en benoemingscommissie twee keer vergaderd. Daarnaast is regelmatig onderling overleg geweest. In verband met het in november aangekondigde vertrek van Mark van den Biggelaar, is de commissie een proces gestart om te kunnen komen tot de benoeming van een CFO / lid raad van bestuur. Tevens heeft de commissie, in samenspraak met de voltallige raad van commissarissen, voorgesteld Ton Hillen per 1 december 2016 te benoemen tot voorzitter van de raad van bestuur.

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

Remuneratiecommissie

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

De beloning van de bestuurders van Heijmans over 2016 is in lijn met het hiervoor genoemde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het remuneratierapport op pagina 107 van dit jaarverslag. In 2016 heeft de remuneratiecommissie naast de drie reguliere vergaderingen, een aantal malen onderling, en met vertrekkende leden van de raad van bestuur overleg gepleegd over de regelingen betreffende de beëindiging van hun respectievelijke dienstverbanden. Zij heeft daartoe voorstellen gedaan aan de raad van commissarissen. Ook heeft zij overleg gepleegd en voorstellen gedaan ten aanzien van de remuneratie van de heer R.F. Majenburg bij zijn benoeming tot lid van de raad van bestuur, en ten aanzien van de remuneratie van de heer A.G.J. Hillen bij zijn benoeming tot voorzitter van de raad van bestuur. Daarnaast heeft de Remuneratiecommissie zich onder meer beziggehouden met het vaststellen van doelstellingen in het kader van de variabele beloning, met de variabele beloning zelf, met de Wet Bestuur en Toezicht en met het Bonus Investment Share Matching Plan.

Samenstelling raad van commissarissen

De heer A.A. Olijslager is na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 13 april 2016 afgetreden als commissaris. Per gelijke datum heeft de raad van commissarissen de heer Sj.S. Vollebregt benoemd tot voorzitter van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen bestaat derhalve per 13 april 2016 uit vijf leden. Tijdens genoemde Algemene Vergadering van Aandeelhouders is de overeenkomstig het rooster aftredende commissaris, te weten de heer R. Icke, herbenoemd voor een periode van vier jaar.

De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen op pagina 98 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

Heijmans verkeert in zwaar weer en moet alle zeilen bijzetten om op koers te komen. Deze toch al zware taak wordt bemoeilijkt doordat de marges in de bouw nog steeds onder druk staan. Heijmans zal moeten presteren en voorspelbaar moeten zijn als het gaat om resultaten. Onder het motto 'Focus, Discipline en Excellence' neemt de raad van bestuur, ondersteund door de raad van commissarissen, het voortouw en gaat Heijmans zich verder richten op strategische focus, een strikt selectiebeleid, optimale kostenstructuur, veiligheid en het versterken van vermogensverhoudingen. Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur zijn zich ervan bewust dat dit een grote inzet en betrokkenheid vraagt van alle medewerkers binnen Heijmans. De raad van commissarissen wil de Centrale ondernemingsraad, alle medewerkers en de raad van bestuur van Heijmans hierbij bedanken voor hun inzet gedurende het afgelopen verslagjaar.

's-Hertogenbosch, 24 februari 2017

Sj.S. Vollebregt, voorzitter
R. Icke RA, vice-voorzitter
Mevrouw Drs. P.G. Boumeester
Ing. R. van Gelder
Drs. S. van Keulen

Remuneratie-rapport

Uitgangspunten van het remuneratiebeleid

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

- remuneratie van het bestuur moet het mogelijk maken topbestuurders voor de bouwindustrie, maar ook voor aanverwante sectoren zoals vastgoedontwikkeling en installatietechniek aan te trekken en te behouden;
- het remuneratiebeleid moet passen in het corporate governance beleid van de onderneming;
- remuneratie moet in het teken staan van de strategische en financiële doelstellingen en in belangrijke mate prestatiegericht zijn, waarbij een goed evenwicht aanwezig dient te zijn tussen korte en lange termijn resultaten en / of doelstellingen;
- remuneratie mag geen incentives bevatten die aanleiding geven tot individueel gedrag in strijd met de belangen van de onderneming;
- de raad van bestuur functioneert als een team met een duidelijk eindverantwoordelijkheid dragende voorzitter, waarbij de overige leden naast hun eigen aandachtsgebied mede aanspreekbaar zijn op het eindresultaat van het totaal.

Relatie met de code corporate governance

De in de code corporate governance benoemde principes met betrekking tot de remuneratie van bestuurders worden door Heijmans onderschreven. Tevens onderschrijft Heijmans de aanbevelingen met betrekking tot de verantwoordelijkheden van de raad van commissarissen bij beloningen en de rol van de remuneratiecommissie. Heijmans conformeert zich aan het beginsel van een benoemingstermijn van vier jaar voor leden van de raad van bestuur alsmede de in de code vermelde vergoedingen bij onvrijwillig ontslag.

Positionering van de remuneratiepakketten

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

Hoofdlijnen remuneratiebeleid bestuurders Heijmans N.V.

Gekozen is voor een vast inkomen en een variabele beloning die afhankelijk is van doelstellingen op de korte (variabele beloning op jaarbasis) en lange termijn (jaarlijks repeterende variabele beloning op driejaarbasis). Bij het behalen van de korte en lange termijn doelstellingen bedraagt de totale variabele beloning 100% van de vaste beloning. Bij aanzienlijk

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

Bij een negatief nettoresultaat van de onderneming in enig jaar, wordt een aanspraak op een variabele beloning op jaarbasis over dat betreffende jaar pas definitief wanneer en indien het nettoresultaat van de onderneming in het jaar daarop of in het daaropvolgende jaar positief is, met een bepaald minimumniveau door de raad van commissarissen te bepalen. Daarna vervalt een aanspraak op een variabele beloning op jaarbasis over het betreffende jaar. De variabele beloning op driejaarbasis is voor 50% afhankelijk van financiële doelstellingen en voor 50% van individueel kwalitatief functioneren en overige, niet financiële criteria, dit ter beoordeling van de raad van commissarissen. De gehele variabele beloning is onderworpen aan een 'claw back clausule': 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.

Activiteiten in 2016

In 2016 heeft de remuneratiecommissie naast de drie reguliere vergaderingen, een aantal malen onderling, en met vertrekkende leden van de raad van bestuur overleg gepleegd over de regelingen betreffende de beëindiging van hun respectievelijke dienstverbanden. Zij heeft daartoe voorstellen gedaan aan de raad van commissarissen. Ook heeft zij overleg gepleegd en voorstellen gedaan ten aanzien van de remuneratie van de heer R.F. Majenburg bij zijn benoeming tot lid van de raad van bestuur, en ten aanzien van de remuneratie van de heer A.G.J. Hillen bij zijn benoeming tot voorzitter van de raad van bestuur.

Daarnaast heeft de Remuneratiecommissie zich onder meer beziggehouden met het vaststellen van doelstellingen in het kader van de variabele beloning, met de variabele beloning zelf, met de Wet Bestuur en Toezicht en met het Bonus Share Matching Plan.

Variabele beloning

Gezien het netto resultaat over 2016 heeft de raad van commissarissen besloten om aan de leden van de raad van bestuur noch een korte – noch een lange termijn variabele beloning toe te kennen over het jaar 2016.

Remuneratie leden raad van bestuur

in €	Bruto vaste beloning		Pensioenlast		Onkostenvergoedingen inclusief autokosten		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
A.G.J. Hillen *	414.632	395.823	116.917	111.172	24.512	29.610	556.061	536.605
R.F. Majenburg **	386.903	-	85.135	-	26.063	-	498.101	-
L.J.T. van der Els ***	497.068	493.926	102.160	102.160	30.444	30.444	629.672	626.530
M.C. van den Biggelaar ****	406.907	395.661	73.059	79.475	34.712	33.847	514.678	508.983
Totaal	**1.705.510**	**1.285.410**	**377.271**	**292.807**	**115.731**	**93.901**	**2.198.512**	**1.672.118**

* voorzitter van de raad van bestuur met ingang van 1 december 2016 en lid van de raad van bestuur met ingang van 18 april 2012
** lid van de raad van bestuur met ingang van 13 april 2016
*** lid van de raad van bestuur met ingang van 28 april 2010, voorzitter van raad van bestuur van 18 april 2012 tot 1 december 2016
**** lid van de raad van bestuur met ingang van 1 september 2009

Naast de bedragen die in bovenstaande tabel voor bruto vaste beloning, pensioenlast en per lid van de raad van bestuur zijn opgenomen, zijn de volgende bedragen in de winst-en-verliesrekening per lid van de raad van bestuur verantwoord:

- Voor onkostenvergoeding de heer A.G.J. Hillen is voor de voorwaardelijke korte termijn variabele beloning nihil opgenomen (2015: last van € 79.132). Voor de lange termijn variabele beloning is per saldo een bate verantwoord van € 95.781 (2015: nihil). Voor het Share Matching Plan is een last opgenomen van € 1.876 (2015: € 1.876).

- Voor de heer R.F. Majenburg is voor de voorwaardelijke korte termijn variabele beloning nihil opgenomen (2015: nihil). Voor de lange termijn variabele beloning is een last verantwoord van € 64.484 (2015: nihil).

- Voor de heer L.J.T. van der Els is een bate verantwoord van € 98.753 voor de voorwaardelijke korte termijn variabele beloning (2015: last van € 98.753). Voor de lange termijn variabele beloning is een bate verantwoord van € 246.882 (2015: nihil). Voor het Share Matching Plan is een last opgenomen van € 5.877 (2015: € 5.877).

- Voor de heer M.C. van den Biggelaar is een bate verantwoord van € 79.132 voor de voorwaardelijke korte termijn variabele beloning (2015: last van € 79.132). Voor de lange termijn variabele beloning is een bate verantwoord van € 197.831 (2015: nihil). Voor het Share Matching Plan is een last opgenomen van € 1.876 (2015: € 1.876).

Pensioen

Voor twee leden van de raad van bestuur geldt een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling waarbij pensioen wordt opgebouwd over de bruto vaste beloning ingaand op 67-jarige leeftijd. Het betreft de opbouw van ouderdomspensioen, nabestaandenpensioen en wezenpensioen. Deze twee bestuursleden ontvangen tevens een compensatie voor het vervallen van pensioenopbouw over het salarisgedeelte dat uitstijgt boven € 100.000. In afwijking van het hiervoor gestelde, ontvangen de twee andere 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 blokkeringsperiode mag de deelnemer de gekochte aandelen niet overdragen. De deelnemer heeft wel recht op dividend tijdens de blokkeringsperiode. Elke deelnemer ontvangt voor elk aangekocht aandeel direct bij aankoop het recht op één voorwaardelijk toegekend aandeel ('matching share'), dat pas onvoorwaardelijk wordt na drie jaar, mits de deelnemer dan nog in dienst is van Heijmans. De matching shares zijn vervolgens onderworpen aan een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar. Indien het dienstverband van de deelnemer op enig moment tijdens de driejaarsperiode afloopt, vervalt het recht op de matching shares (behalve in geval van pensionering of overlijden). Eindigt het dienstverband tijdens de blokkeringsperiode van twee jaar, dan blijven de matching shares geblokkeerd tot het einde van de blokkeringsperiode. Het reglement van het Bonus Investment Share Matching Plan voor de leden van de raad van bestuur is op voordracht van de remuneratiecommissie door de raad van commissarissen in 2011 vastgesteld.

Remuneratiecommissie

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

's-Hertogenbosch, 24 februari 2017

Drs. S. van Keulen, voorzitter
Mevr. Drs. P.G. Boumeester
R. van Gelder

Bestuurders-verklaring

Ter voldoening aan zijn wettelijke verplichting op grond van artikel 2:101, tweede lid BW en artikel 5: 25c, tweede lid, sub c van de Wet op het financieel toezicht verklaart ieder lid van de raad van bestuur dat, voor zover hem bekend:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van de Vennootschap en de gezamenlijke in de consolidatie opgenomen ondernemingen, en;
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2016 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2016 van de Vennootschap en van de met haar verbonden ondernemingen, van de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het jaarverslag de wezenlijke risico's waarmee de uitgevende instelling wordt gecontroleerd zijn beschreven.

's-Hertogenbosch, 24 februari 2017

Ing. A.G.J. Hillen
R.F. Majenburg
Ir. L.J.T. van der Els
Mr. M.C. van den Biggelaar

Jaarrekening 2016

INHOUD

1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 114

2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat 115

2b. Geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen 116

3. Geconsolideerde balans 118

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode 120

5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving 121

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening 133

6.1 Gesegmenteerde informatie 133
6.2 Beëindigde activiteiten en activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop 137
6.3 Overige bedrijfsopbrengsten 137
6.4 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling 139
6.5 Overige bedrijfskosten 140
6.6 Financiële baten en lasten 141
6.7 Winstbelastingen 142
6.8 Winstbelastingvorderingen en -schulden 143
6.9 Materiële vaste activa 144
6.10 Immateriële activa 146
6.11 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen 148
6.12 Overige beleggingen 151
6.13 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen 151
6.14 Voorraden 154
6.15 Onderhanden werken 156
6.16 Handels- en overige vorderingen 157
6.17 Liquide middelen 158
6.18 Eigen vermogen 158
6.19 Resultaat per aandeel 159
6.20 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen 160
6.21 Personeelsgerelateerde verplichtingen 165
6.22 Voorzieningen 170
6.23 Handels- en overige schulden 171
6.24 Financiële risico's en beheer 172
6.25 Huur- en operationele leaseovereenkomsten 179
6.26 Investeringsverplichtingen 180
6.27 Voorwaardelijke verplichtingen 180
6.28 Verbonden partijen 182
6.29 Schattingen en oordeelsvorming door het management 187

7. Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten 189

8. Vennootschappelijke jaarrekening 190

1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1.000

		2016			2015		
		Voortgezette activiteiten	Beëindigde activiteiten	Totaal	Voortgezette activiteiten	Beëindigde activiteiten	Totaal
6.1	Opbrengsten	1.369.680	514.111	1.883.791	1.450.040	528.543	1.978.583
	Kostprijs verkopen	-1.334.976	-466.578	-1.801.554	-1.334.518	-487.940	-1.822.458
Bruto-omzetresultaat		**34.704**	**47.533**	**82.237**	**115.522**	**40.603**	**156.125**
6.3	Overige bedrijfsopbrengsten	721	1.132	1.853	1.791	2.035	3.826
	Verkoopkosten	-32.163	-6.730	-38.893	-35.186	-7.437	-42.623
6.4	Beheerkosten	-106.129	-25.339	-131.468	-119.726	-25.090	-144.816
6.5	Overige bedrijfskosten	-1.590	-6.126	-7.716	-1.473	-32	-1.505
Operationeel resultaat		**-104.457**	**10.470**	**-93.987**	**-39.072**	**10.079**	**-28.993**
6.6	Financiële baten	2.482	2.340	4.822	1.462	2.229	3.691
6.6	Financiële lasten	-11.277	-1.320	-12.597	-12.478	-713	-13.191
6.11	Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-4.662	2.622	-2.040	3.979	4.148	8.127
Resultaat vóór belastingen		**-117.914**	**14.112**	**-103.802**	**-46.109**	**15.743**	**-30.366**
6.7	Winstbelastingen	-349	-6.343	-6.692	7.431	-4.323	3.108
Resultaat na belastingen		**-118.263**	**7.769**	**-110.494**	**-38.678**	**11.420**	**-27.258**
Het resultaat na belastingen is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders							
Resultaat per aandeel (in €)							
6.19	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel	-5,52	0,36	-5,16	-1,87	0,55	-1,32
6.19	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten	-5,52	0,36	-5,16	-1,87	0,55	-1,32
	Uitgekeerd dividend per aandeel in het boekjaar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1.000

	2016	2015
1. Resultaat na belastingen	**-110.494**	**-27.258**
Niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroom-afdekkingen joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-568	429
Niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	-17.418	16.565
Belastingeffect ten aanzien van veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	4.371	-4.137
Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)	**-13.615**	**12.857**
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	**-124.109**	**-14.401**

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

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

x € 1.000

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

x € 1.000

2015	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio-reserve	Reserve actuariële resultaten	Afdekkings-reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Ingehouden winsten	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2015	**5.839**	**222.152**	**-27.346**	**-54**	**219**	**105.759**	**-47.293**	**259.276**
Resultaat na belasting	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-27.258**	**-27.258**
Niet-gerealiseerde resultaten	**-**	**-**	**12.428**	**429**	**-**	**-**	**-**	**12.857**
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode	**-**	**-**	**12.428**	**429**	**-**	**-**	**-27.258**	**-14.401**
Transacties met eigenaars van de groep:								
Bonus Investment Share Matching Plan	-	-	-	-	10	-	-	10
Emissie	584	20.528	-	-	-	-	-	21.112
Resultaatbestemming 2014								
Ontrekking aan ingehouden winst	-	-	-	-	-	-47.293	47.293	0
Totaal transacties met eigenaars	**584**	**20.528**	**-**	**-**	**10**	**-47.293**	**47.293**	**21.122**
Stand per 31 december 2015	**6.423**	**242.680**	**-14.918**	**375**	**229**	**58.466**	**-27.258**	**265.997**

3. Geconsolideerde balans

x € 1.000

Activa		31 december 2016	31 december 2015
Vaste activa			
6.9	Materiële vaste activa	54.507	89.928
6.10	Immateriële activa	81.619	112.413
6.11	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	65.796	76.751
6.12	Overige beleggingen	33.615	32.124
6.21	Personeelsgerelateerde vordering	25.111	37.688
6.13	Uitgestelde belastingvorderingen	29.946	31.230
		290.594	**380.134**
Vlottende activa			
6.14	Strategische grondposities	146.974	172.336
6.14	Woningen in voorbereiding en in aanbouw	58.156	75.572
6.14	Overige voorraden	11.304	17.845
6.15	Onderhanden werken	60.196	151.810
6.8	Winstbelastingvorderingen	38	471
6.16	Handels- en overige vorderingen	176.071	266.403
6.17	Liquide middelen	30.249	125.392
		482.988	**809.829**
6.2	Activa aangehouden voor verkoop	**282.586**	-
Totaal activa		**1.056.168**	**1.189.963**

x € 1.000

Passiva		31 december 2016	31 december 2015
Eigen vermogen			
2b	Geplaatst kapitaal	6.423	6.423
2b	Agio	242.680	242.680
2b	Reserves	-27.919	-14.314
2b	Ingehouden winst voorgaande boekjaren	31.208	58.466
1	Resultaat na belastingen boekjaar	-110.494	-27.258
		141.898	**265.997**
Langlopende verplichtingen			
6.20	Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen[1]	58.405	103.335
6.21	Personeelsgerelateerde verplichtingen	12.333	22.032
6.22	Voorzieningen	2.364	2.732
6.13	Uitgestelde belastingverplichtingen	609	6.793
		73.711	**134.892**
Kortlopende verplichtingen			
6.20	Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	118.630	31.770
6.23	Handels- en overige schulden	371.066	580.232
6.15	Onderhanden werken	118.081	148.136
6.8	Winstbelastingschulden	65	7.029
6.21	Personeelsgerelateerde verplichtingen	2.703	3.181
6.22	Voorzieningen	15.366	18.726
		625.911	**789.074**
6.2	Verplichtingen aangehouden voor verkoop	**214.648**	-
Totaal passiva		**1.056.168**	**1.189.963**

[1] De rentedragende leningen zijn inclusief cumulatief preferente aandelen ad € 45,1 miljoen (2015: € 45,1 miljoen).

4. Geconsolideerd kasstroom-overzicht - indirecte methode

x € 1.000

		2016	2015
Operationeel resultaat - inclusief beëindigde activiteiten		**-93.988**	**-28.993**
Aanpassingen voor:			
6.2	Bijzondere afwaardering activa aangehouden voor verkoop (boekverlies verkoop dochterbedrijf Franki)	6.094	-
6.3	Boekwinst op verkoop vaste activa	-409	-2.062
6.9	Afschrijvingen materiële vaste activa	16.930	17.592
6.10	Amortisatie immateriële activa	1.622	1.505
	Bijzondere waardeverminderingen debiteuren	140	1.028
6.14	Aanpassing waardering vastgoed- en grondposities exclusief joint ventures	18.754	11.200
	Mutatie saldo onderhanden werken	28.855	-20.666
	Mutatie overig werkkapitaal en langlopende voorzieningen	-33.194	40.779
	Operationeel resultaat na aanpassingen	-55.196	20.383
	Betaalde rente	-13.380	-14.653
	Ontvangen rente	4.561	3.691
	Betaalde winstbelastingen	-4.100	151
Kasstroom uit operationele activiteiten		**-68.115**	**9.572**
6.9	Investeringen in materiële vaste activa	-14.987	-16.840
	Verkoop van materiële vaste activa	6.847	5.961
	Kapitaalverstrekkingen aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-19.774	-1.476
	Dividendontvangsten van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	9.969	5.830
	Saldo leningen verstrekt aan en afgelost door joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-4.302	-2.509
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		**-22.247**	**-9.034**
2.b	Emissie	-	21.405
2.b	Transactiekosten emissie	-	-293
	Opgenomen rentedragende leningen	67.125	74.071
	Aflossingen rentedragende leningen	-23.896	-44.116
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		**43.229**	**51.067**
Kasstroom per saldo in de periode		**-47.133**	**51.605**
6.17	Liquide middelen per 1 januari	125.392	73.787
	Liquide middelen inzake activa aangehouden voor verkoop	-48.010	-
6.17	**Liquide middelen per 31 december**	**30.249**	**125.392**

5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Heijmans N.V. (de Vennootschap) is gevestigd in Nederland. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2016 omvat de Vennootschap en haar dochterondernemingen (tezamen te noemen de 'Groep') en het belang van de Groep in geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend.

Het bestuur heeft op 24 februari 2017 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 12 april 2017.

(1) Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening 2016 is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

(2) Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

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

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

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

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

De vergelijkende cijfers zijn voor rubriceringsdoeleinden aangepast indien van toepassing.

(3) Gevolgen nieuwe richtlijnen

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

Van de nieuw uitgegeven maar nog niet door de EU aanvaarde nieuwe richtlijnen IFRS 9 (inzake financiële instrumenten), IFRS 15 (inzake opbrengstverantwoording) en IFRS 16 (inzake leases) onderzoekt de Groep de effecten. Vooralsnog is de inschatting dat IFRS 15 beperkte gevolgen voor de financiële resultaten zal hebben. IFRS 16 zal belangrijke gevolgen voor met name de balans hebben. Indien IFRS 16 reeds zou zijn toegepast in de jaarrekening 2016 zou een post "Gebruiksrechten geleasde activa" (onder de vaste activa) op de balans verschijnen en een post van een vergelijkbare omvang aan de passivazijde van de balans ontstaan (Financiële leaseverplichtingen). Het balanstotaal zou daardoor met circa 10% toenemen. In de winst-en-verliesrekening zou een verschuiving tussen de posten in het operationele resultaat en rente ontstaan (netto resultaat ongewijzigd), waarbij het operationele resultaat met enkele € miljoenen toe zou nemen en de

rentelasten met een vergelijkbaar bedrag. De impact op het eigen vermogen zal naar verwachting beperkt van omvang zijn op het moment van stelselwijziging. De impact op de financiële resultaten 2017 en verder zal naar verwachting van vergelijkbare omvang zijn.

(4) Grondslagen voor consolidatie

(4a) Dochterondernemingen (integrale consolidatie)

Dochterondernemingen zijn alle entiteiten waarin de Groep direct of indirect zeggenschap heeft.
Zeggenschap wordt gerealiseerd wanneer de Groep:
a) macht heeft over de entiteit;
b) is blootgesteld aan, of rechten heeft op, variabele rendementen vanwege zijn betrokkenheid bij de entiteit; en
c) over de mogelijkheid beschikt zijn macht over de entiteit te gebruiken om de omvang van deze rendementen te beïnvloeden.
Aan elk van deze drie criteria moet zijn voldaan om te kunnen stellen dat de Groep zeggenschap heeft over de entiteit waarin hij een belang heeft. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop deze eindigt.

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

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

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

(4c) Gezamenlijke bedrijfsactiviteiten (proportionele consolidatie)

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

(4d) Eliminatie van transacties bij consolidatie

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

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

(5) Vreemde valuta

(5a) Transacties in vreemde valuta

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

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

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

De wisselkoersverschillen, die ontstaan door de omrekening van de netto-investering in buitenlandse activiteiten en de eventueel hiermee verbonden effectieve afdekkingstransacties, worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening. Bij afstoting worden deze overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

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

(6) Financiële instrumenten

(6a) Afgeleide financiële instrumenten

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

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

(6b) Niet-afgeleide financiële instrumenten

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

Een financieel instrument wordt opgenomen indien de Groep een belanghebbende partij is in de contractuele voorwaarden van het instrument. Financiële activa worden niet langer in de balans opgenomen als de contractuele rechten op de kasstromen uit deze financiële activa aflopen of als de Groep het financiële actief aan een derde overdraagt zonder de zeggenschap of vrijwel alle aan het actief verbonden risico's en voordelen te houden. Reguliere aankopen en verkopen van financiële activa worden administratief verwerkt per de datum waarop de Groep toezegt het actief te zullen (ver)kopen. Financiële verplichtingen worden niet langer in de balans opgenomen als de in het contract vermelde verplichtingen van de Groep aflopen, vervuld of ingetrokken zijn.

(7) Afdekking

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

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

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

(8) Opbrengsten

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

Opbrengsten uit de verkoop van goederen -met name woningen en gronden- worden opgenomen tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer de belangrijke risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen, de inning van de verschuldigde vergoeding waarschijnlijk is, de hiermee verband houdende kosten betrouwbaar kunnen worden ingeschat, geen sprake is van aanhoudende managementbetrokkenheid bij de goederen en de omvang van de opbrengsten betrouwbaar kan worden bepaald.

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

(8b) Onderhanden werken - projecten

De overeengekomen opbrengsten en kosten met betrekking tot onderhanden werken worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt naar rato van het stadium van voltooiing van het project. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale te verwachten kosten. Indien de uitkomst van een contract niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden contractuele opbrengsten slechts verwerkt voor zover het waarschijnlijk is dat de gerealiseerde kosten terugverdiend kunnen worden. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Opbrengsten als gevolg van meerwerk worden betrokken in de totale contractopbrengsten als het bedrag op enigerlei wijze door de opdrachtgever is geaccepteerd. Claims en incentives worden gewaardeerd in het onderhanden werk voor zover het waarschijnlijk is dat deze tot opbrengsten zullen leiden en betrouwbaar kunnen worden bepaald.

(8c) Huuropbrengsten

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

(8d) PPS-contracten

De opbrengsten uit hoofde van Publiek Private Samenwerking (PPS) contracten bestaan uit bouw- en exploitatieopbrengsten. De verantwoording van bouwopbrengsten vindt plaats in overeenstemming met de opbrengstverantwoording van onderhanden werken (zie grondslag 8b). De exploitatieopbrengsten worden verantwoord op het moment dat de hieraan gerelateerde diensten worden geleverd.

(8e) Diensten

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

(9) Overige bedrijfsopbrengsten

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

(10) Kosten

(10a) Verkoopkosten

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

(10b) Beheerkosten

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

(10c) Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing

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

(10d) Leasebetalingen uit hoofde van financiele leasing

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

(10e) Financiële baten en lasten

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

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

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

(11) Winstbelastingen

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

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

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

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

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

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

(12) Materiële vaste activa

(12a) Activa in eigendom

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

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

(12b) Geleasede activa

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

(12c) Kosten na eerste opname

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

(12d) Afschrijving van materiële vaste activa

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

- Gebouwen: 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

(12e) Vastgoedbeleggingen

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

verwerving van het actief. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, financieringskosten en eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede de eventuele kosten van ontmanteling en verwijdering van het actief en de herstelkosten van de locatie waar het actief zich bevindt. Huuropbrengsten van vastgoedbeleggingen worden administratief verwerkt zoals vermeld in grondslag 8.

(13) Immateriële activa

(13a) Goodwill

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

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

(13b) Overige immateriële activa

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

(13c) Amortisatie

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

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

(13d) Uitgaven na eerste opname

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

(14) Overige beleggingen

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

(15) Voorraden

(15a) Strategische grondposities

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

(15b) Woningen in voorbereiding en in aanbouw

Verkocht
Woningbouwprojecten waarbij de koper slechts beperkte invloed heeft op de belangrijkste elementen van het ontwerp van het actief, worden verantwoord onder voorraden. De contracten met de kopers betreffen koop-/aannemingsovereenkomsten die zo zijn vormgegeven dat de grond eerst aan de koper wordt verkocht en dat vervolgens de woning wordt gebouwd. Door natrekking wordt alles dat op de grond wordt gebouwd eigendom van de koper; daarnaast staat de koopprijs vooraf vast, waardoor het economisch risico van waardestijging/-daling bij de koper ligt. Hierdoor vindt de overdracht van risico's en voordelen doorlopend gedurende de voortgang van het project plaats. De omzet en het resultaat van verkochte woningen in aanbouw worden daarom -in overeenstemming met IFRIC 15- naar rato van de voortgang verantwoord waarbij de waardering geschiedt op een vergelijkbare wijze als onderhanden werken (grondslag 16). De voortgang wordt bepaald op basis van de voortgang van de facturering aangezien deze gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen.

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

(15c) Overige voorraden

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

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

Ook gronden en panden ter verkoop worden verantwoord onder de voorraden. Dit zijn gronden en bouwkundig opgeleverde panden die per balansdatum niet zijn verkocht aan derden. De voorraad gronden en panden ter verkoop wordt gewaardeerd tegen kostprijs (inclusief rente en toegerekende indirecte kosten), verminderd met eventuele afwaarderingen in verband met een lagere netto-opbrengstwaarde als gevolg van onverkoopbaarheids- en onverhuurbaarheidsrisico's.

(16) Onderhanden werken

Onderhanden werken betreffen projecten in opdracht van derden. Deze worden opgenomen tegen kostprijs plus tot dan toe opgenomen winst (zie ook grondslag 8), naar rato van de voortgang van het project, verminderd met verwachte verliezen en verminderd met gefactureerde termijnen. In geval verliezen op projecten worden verwacht, wordt het totale verwachte verlies op het project direct als last in de betreffende periode verantwoord. De kostprijs omvat alle kosten die rechtstreeks verband houden met de projecten.

Opbrengsten als gevolg van meerwerk worden betrokken in de totale contractopbrengsten als het bedrag op enigerlei wijze door de opdrachtgever is geaccepteerd. Claims en incentives worden gewaardeerd in het onderhanden werk voor zover het waarschijnlijk is dat deze tot opbrengsten zullen leiden en betrouwbaar kunnen worden bepaald.

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

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

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

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

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

(17) Handels- en overige vorderingen

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

(18) Liquide middelen

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

(19) Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) waarvan de boekwaarde zeer waarschijnlijk binnen 1 jaar naar verwachting hoofdzakelijk via een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop of distributie aangehouden', na vaststelling dat aan de voorwaarden is voldaan. Direct voorafgaand aan deze classificatie worden de activa (of de componenten van een groep activa die wordt afgestoten) opnieuw gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor de financiële verslaggeving van de Groep. Hierna worden de activa (of een groep af te stoten activa) over het algemeen gewaardeerd op basis van de boekwaarde, of, indien deze lager is, de reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderingsverlies op een groep af te stoten activa wordt in eerste instantie toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen bijzonder waardeverminderingsverlies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen en personeelsgerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van de Groep gewaardeerd worden. Bijzondere waardeverminderingsverliezen die voortvloeien uit de aanvankelijke classificatie als aangehouden voor verkoop of distributie en winsten of verliezen uit hernieuwde waardering na eerste opname worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Indien de betreffende boekwinst het geaccumuleerd bijzonder waardeverminderingsverlies overstijgt, wordt dit verschil niet opgenomen.

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

(20) Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van de activa van de Groep, uitgezonderd onderhanden werken (zie grondslag 16), voorraden (zie grondslag 15) en uitgestelde belastingvorderingen (zie grondslag 11), wordt op balansdatum opnieuw bezien om te bepalen of aanwijzingen aanwezig zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief.

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

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

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

(20a) Berekening van de realiseerbare waarde

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

(20b) Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzonder waardeverminderingsverlies 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 waardeverminderingsverlies werd opgenomen.

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingsverliezen teruggenomen.

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

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

(21) Aandelenkapitaal

(21a) Kosten uitgifte gewone aandelen

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

(21b) Inkoop van eigen aandelen

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

(21c) Dividend

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

(22) Rentedragende leningen

(22a) Financieringspreferent aandelenkapitaal

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

(22b) Leningen

Rentedragende leningen worden bij de eerste opname verwerkt tegen de reële waarde, verminderd met toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden rentedragende leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de geamortiseerde kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in de winst-en-verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de leningen.

(23) Personeelsbeloningen

(23a) Toegezegde bijdrageregelingen

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

(23b) Toegezegd-pensioenregelingen

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Van deze pensioenaanspraken wordt de contante waarde bepaald en de reële waarde van de fondsbeleggingen wordt hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van hoogwaardige ondernemingsobligaties waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Deze methode houdt rekening met toekomstige salarisstijgingen als gevolg van de carrièrekansen van werknemers en algemene loonontwikkelingen inclusief inflatiecorrectie.

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

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

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

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

(23c) Langetermijnpersoneelsbeloningen

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

(23d) Ontslagvergoedingen

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

(24) Voorzieningen

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

(24a) Garanties

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

(24b) Herstructurering

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

(24c) Milieu

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

(24d) Verlieslatende contracten

Een voorziening voor verlieslatende contracten wordt opgenomen wanneer de door de Groep naar verwachting te behalen 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 waardeverminderingsverlies.

(25) Handelsschulden en overige te betalen posten

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

(26) Kasstroomoverzicht

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

(27) Gesegmenteerde informatie

Een segment is een duidelijk te onderscheiden activiteit van de Groep. De segmenten zijn onderscheiden op basis van de indeling die de raad van bestuur gebruikt bij het nemen van operationele beslissingen. De Groep kent de volgende operationele segmenten: Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit en Infra.

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

6.1 Gesegmenteerde informatie

De Groep kent de volgende operationele segmenten: Vastgoed, Woningbouw, Utiliteit en Infra overeenkomstig de aansturing door de raad van bestuur. De activiteiten in Duitsland en België zijn per ultimo 2016 als activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop op de balans opgenomen en in de winst-en-verliesrekening als beëindigde bedrijfsactiviteiten. De verkorte winst-en-verliesrekening van deze activiteiten zijn in een afzonderlijk segment weergegeven. De vergelijkende cijfers zijn overeenkomstig aangepast. De segmenten worden primair op basis van operationeel resultaat aangestuurd. Overeenkomstig IFRS 8 omvatten de gesegmenteerde resultaten die posten die rechtstreeks, dan wel op redelijke basis, aan het segment kunnen worden toegerekend.

Verkorte winst-en-verliesrekening naar bedrijfssegment

2016 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Infra	Overig	Beëindigde bedrijfs-activiteiten	Eliminatie	Totaal
Opbrengsten								
Derden	332.253	132.215	293.105	608.725	3.382	514.111		1.883.791
Intercompany	-	164.112	21.941	11.885	67.634		-265.572	0
Totaal opbrengsten	**332.253**	**296.327**	**315.046**	**620.610**	**71.016**	**514.111**	**-265.572**	**1.883.791**
Operationeel resultaat	**-7.604**	**4.001**	**-6.894**	**-81.897**	**-12.063**	**10.470**	**-**	**-93.987**
Financiële baten								4.822
Financiële lasten								-12.597
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	1.671	0	-9.266	2.854	79	2.622	-	-2.040
Resultaat vóór belastingen								**-103.802**
Winstbelastingen								-6.692
Resultaat na belastingen								**-110.494**

2015 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Infra	Overig	Beëindigde bedrijfs-activiteiten	Eliminatie	Totaal
Opbrengsten								
Derden	278.143	142.246	370.484	657.563	6.667	523.480		1.978.583
Intercompany	-	152.847	50.578	31.943	69.628	5.063	-310.059	0
Totaal opbrengsten	**278.143**	**295.093**	**421.062**	**689.506**	**76.295**	**528.543**	**-310.059**	**1.978.583**
Operationeel resultaat	**-7.010**	**5.335**	**-1.193**	**-27.115**	**-9.089**	**10.079**	**-**	**-28.993**
Financiële baten								3.691
Financiële lasten								-13.191
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	2.410		-97	5.510	304			8.127
Resultaat vóór belastingen								**-30.366**
Winstbelastingen								3.108
Resultaat na belastingen								**-27.258**

x € 1.000

Verkorte balans en balansspecificatie naar bedrijfssegment

2016 **Bedrijfssegmenten**	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Infra	Overig	Beëindigde bedrijfs-activiteiten	Eliminatie	Totaal
Activa	344.906	94.747	153.322	211.557	386.930	282.586	-448.320	1.025.728
Niet-gealloceerd								30.440
Totaal activa	**344.906**	**94.747**	**153.322**	**211.557**	**386.930**	**282.586**	**-448.320**	**1.056.168**
Verplichtingen	61.188	93.955	149.626	250.838	200.977	214.648	-270.679	700.553
Niet-gealloceerd								213.717
Totaal verplichtingen	**61.188**	**93.955**	**149.626**	**250.838**	**200.977**	**214.648**	**-270.679**	**914.270**
Eigen vermogen								**141.898**
Totaal passiva								**1.056.168**
Materiële vaste activa								
Afschrijvingen	38	134	-	4.467	6.703	5.588	-	16.930
Investeringen	-	60	-	1.751	5.795	7.380	-	14.986
Immateriële activa								
Amortisatie	-	-	1.021	569	-	-	32	1.622
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen								
Boekwaarde	57.150	-	734	5.714	2.198	-	-	65.796

x € 1.000

2015 **Bedrijfssegmenten**	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Infra	Overig	Beëindigde bedrijfs-activiteiten	Eliminatie	Totaal
Activa	396.333	93.325	125.955	276.532	757.080	352.849	-846.582	1.155.492
Niet-gealloceerd								34.471
Totaal activa	**396.333**	**93.325**	**125.955**	**276.532**	**757.080**	**352.849**	**-846.582**	**1.189.963**
Verplichtingen	57.988	86.810	108.453	256.643	40.852	200.227	-28.985	721.988
Niet-gealloceerd								201.978
Totaal verplichtingen	**57.988**	**86.810**	**108.453**	**256.643**	**40.852**	**200.227**	**-28.985**	**923.966**
Eigen vermogen								**265.997**
Totaal passiva								**1.189.963**
Materiële vaste activa								
Afschrijvingen	42	-	-	3.760	7.969	5.821		17.592
Investeringen	-	-	-	3.433	7.964	5.443		16.840
Immateriële activa								
Amortisatie	-	-	1.022	451	-	32		1.505
Joint ventures en geassocieerde deelnemingen								
Boekwaarde	52.333	-	1	4.322	1.224	18.871		76.751

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

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

De externe opbrengsten per land zijn als volgt:

	2016	**2015**
Nederland	1.369.353	1.451.041
België	230.794	209.718
Duitsland	283.644	317.824
Totaal	**1.883.791**	**1.978.583**

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

	2016	**2015**
Nederland	290.464	297.900
België	18.191	18.255
Duitsland	59.337	63.979
Totaal	**367.992**	**380.134**

x € 1.000

Onderliggend operationeel resultaat per bedrijfssegment

2016 In € mln.	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Infra	Overig	Beëindigde bedrijfs-activiteiten	Totaal
Onderliggend operationeel resultaat	**14,5**	**4,0**	**-15,1**	**-77,9**	**-11,9**	**20,0**	**-66,4**
Operationeel resultaat joint ventures	-3,4		9,0	-1,7	0,2	-3,0	1,1
Afwaarderingen vastgoed	-18,7						-18,7
Reorganisatiekosten			-0,7	-2,3	-0,4	-0,5	-3,9
Boekverlies verkoop Franki						-6,1	-6,1
Overige	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal bijzondere posten	-22,1	0,0	8,3	-4,0	-0,2	-9,6	-27,6
Operationeel resultaat	**-7,6**	**4,0**	**-6,8**	**-81,9**	**-12,1**	**10,4**	**-94,0**

2015 In € mln.	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteit	Infra	Overig	Beëindigde bedrijfs-activiteiten	Totaal
Onderliggend operationeel resultaat	**9,0**	**5,3**	**0,3**	**-26,3**	**-8,4**	**14,9**	**-5,2**
Operationeel resultaat joint ventures	-4,2		0,0	-0,8	-0,2	-4,4	-9,6
Afwaarderingen vastgoed	-11,6						-11,6
Reorganisatiekosten	-0,2		-1,5		-0,4	-0,5	-2,6
Overige	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal bijzondere posten	-16,0	0,0	-1,5	-0,8	-0,6	-4,9	-23,8
Operationeel resultaat	**-7,0**	**5,3**	**-1,2**	**-27,1**	**-9,0**	**10,0**	**-29,0**

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

x € 1.000

6.2 Beëindigde activiteiten en activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

Eind 2016 is besloten om de activiteiten van Heijmans tot de Nederlandse markt te beperken.

Op 17 januari 2017 heeft Heijmans haar dochter Franki verkocht aan PORR Deutschland GmbH. De overnamesom ad € 14 miljoen is op 16 januari 2017 in contanten voldaan. In 2016 heeft Franki een resultaat na belastingen van circa € 0,4 miljoen (voor afwaarderingen goodwill en materiële vaste activa) gerealiseerd. Het boekverlies ad € 6,1 miljoen dat samenhangt met deze verkoop is opgenomen onder de Overige bedrijfskosten (zie toelichting 6.5). Het boekverlies is voor € 2,0 miljoen als bijzondere waardevermindering op de immateriële activa in mindering gebracht (zie toelichting 6.10) en voor € 4,1 miljoen als bijzondere waardevermindering op de materiële activa (zie toelichting 6.9).

Heijmans heeft op 7 februari 2017 overeenstemming bereikt over de verkoop van alle aandelen in haar Belgische bedrijven Heijmans Bouw, Heijmans Infra, Van den Berg en Heijmans (B) NV aan BESIX. De transactie wordt naar verwachting afgerond in het tweede kwartaal van 2017, na goedkeuring door mededingingsautoriteiten. De verwachte netto opbrengst in contanten voor Heijmans bedraagt circa € 40 miljoen. In 2016 hebben deze Belgische entiteiten een resultaat na belastingen van € 6,3 miljoen gerealiseerd.

Daarnaast zal naar verwachting Oevermann binnen 12 maanden na balansdatum worden verkocht. Oevermann heeft in 2016 een resultaat na belastingen van € 7,9 miljoen gerealiseerd.

Bovenstaande entiteiten zijn als beëindigde bedrijfsactiviteiten aangemerkt. In 2015 waren deze entiteiten niet als beëindigde bedrijfsactiviteiten of als activa en verplichtingen voor verkoop opgenomen. De vergelijkende cijfers in de winst-en-verliesrekening zijn overeenkomstig aangepast. Het resultaat na belastingen van de beëindigde activiteiten exclusief boekverlies Franki bedraagt € 13,9 miljoen (2015: € 11,4 miljoen). In de balans per ultimo 2016 zijn deze entiteiten als activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop opgenomen.

Activa aangehouden voor verkoop	**31 december 2016**
Materiële vaste activa	22.861
Immateriële activa	27.143
Deelnemingen in joint ventures en geassocieerde deelnemingen	18.718
Overige beleggingen	2.811
Uitgestelde belastingvorderingen	5.749
Overige voorraden	5.126
Onderhanden werken	43.412
Handels- en overige vorderingen	108.756
Liquide middelen	48.010
	282.586

x € 1.000

Verplichtingen aangehouden voor verkoop	31 december 2016
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	1.271
Personeelsgerelateerde verplichtingen	13.015
Voorzieningen	8.497
Uitgestelde winstbelastingen	8.374
Handels- en overige schulden	165.326
Onderhanden werken	10.708
Winstbelastingschulden	7.457
	214.648

De kasstromen van de beëindigde bedrijfsactiviteiten bedroegen:

Kasstromen beëindigde activiteiten	2016	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten	-992	43.810
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-6.985	20.359
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-928	-8.822
	-8.905	**55.347**

In het eigen vermogen van de Groep zijn geen niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening opgenomen met betrekking tot de activa aangehouden voor verkoop.

in € miljoen	Gerapporteerd per 31 december 2016	Pro Forma per 31 december 2016
Balanstotaal	**1.056**	**910**
Eigen vermogen	142	157
Cumulatief preferente financieringsaandelen	45	45
Garantievermogen	**187**	**202**
Solvabiliteit op basis van garantievermogen	**18%**	**22%**

x € 1.000

Het verschil tussen het gerapporteerde balanstotaal en het pro forma balanstotaal wordt veroorzaakt door het niet in de pro forma balans opnemen van de post activa aangehouden voor verkoop van € 146 miljoen die samenhangt met Franki en de Belgische entiteiten. De ontvangen koopsommen worden in de pro forma balans verondersteld te zijn aangewend voor het verlagen van de rentedragende schulden.
Het pro forma eigen vermogen is hoger dan het gerapporteerde eigen vermogen door het verwerken van de verwachte boekwinst die samenhangt met de verkoop van de Belgische entiteiten van circa € 15 miljoen.

6.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten voorgezette activiteiten	2016	2015
Boekwinst verkoop vaste activa	138	1.479
Diversen	583	312
	721	**1.791**

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

6.4 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling

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

Personeelskosten	2016	2015
Lonen en salarissen	-281.526	-277.375
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen	-42.046	-45.701
Toegezegde bijdrageregelingen	-29.840	-29.862
Toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	-543	-655
	-353.955	**-353.593**

In de winst-en-verliesrekening is begrepen een bedrag van circa € 3,5 miljoen (2015: € 2,4 miljoen) waarvan € 3,5 miljoen (2015: € 1,4 miljoen) betrekking heeft op getroffen reorganisatievoorzieningen en € 0 miljoen (2015: € 1 miljoen) op onder meer leegloop- en onderbezettingskosten die worden geacht een directe relatie met de reorganisatie te hebben.

Het aantal medewerkers eind 2016 bedraagt in Nederland 4.716 (2015: 4.946).

x € 1.000

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

Afschrijvingen	**2016**	**2015**
Afschrijvingen materiële vaste activa	-11.342	-11.771
Amortisatie immateriële activa	-1.590	-1.473
	-12.932	**-13.244**

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

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

Kosten voor onderzoek en ontwikkeling	**2016**	**2015**
	-2.675	**-2.361**

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

6.5 Overige bedrijfskosten

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

Overige bedrijfskosten voortgezette activiteiten	**2016**	**2015**
Amortisatie immateriële activa	-1.590	-1.473
	-1.590	**-1.473**

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

Het boekverlies met betrekking tot de verkoop van Franki ad € 6,1 miljoen is opgenomen bij de beëindigde activiteiten in de winst-en-verliesrekening.

x € 1.000

6.6 Financiële baten en lasten

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

Financiële baten en lasten	2016	2015
Rentebaten	2.482	1.462
Financiële baten	**2.482**	**1.462**
Rentelasten	-13.097	-14.124
Bijzondere afwaardering lening	0	-1.250
Geactiveerde financieringskosten	1.820	2.896
Financiële lasten	**-11.277**	**-12.478**
	-8.795	**-11.016**

De cumulatieve financiële last in 2016 bedraagt € 8,8 miljoen, € 2,2 miljoen lager dan 2015: € 11,0 miljoen.

Voor zover de grondposities in vervaardiging zijn, worden rente- en ontwikkelingskosten geactiveerd. Het toegepaste rentepercentage voor de bepaling van de te activeren financieringskosten bedraagt 4,20% in 2016 (2015: 4,20%).

In de financiële lasten in 2015 is een bijzondere afwaardering van een uitstaande lening op een eerder verkochte deelneming opgenomen.

Het gemiddelde rentepercentage was in 2016 lager dan in 2015. Voor een overzicht van de rentepercentages wordt verwezen naar toelichting 6.20.

x € 1.000

6.7 Winstbelastingen

Verantwoord in de winst-en-verliesrekening	2016	2015
Acute belastinglasten/-baten		
Lopend boekjaar	-4.640	-3.863
Voorgaande boekjaren	250	176
Bedrag van het voordeel van eerder niet-opgenomen verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen aangewend om acute belastinglasten te reduceren	-261	484
	-4.651	**-3.203**
Uitgestelde belastinglasten/-baten		
In verband met tijdelijke verschillen en verlieswaardering lopend boekjaar	24.294	9.319
In verband met de afschrijving van een uitgestelde belastingvordering (last) of in verband met de terugboeking van een afschrijving (bate)	-26.755	-3.000
In relatie tot correcties voorgaande jaren	420	-8
	-2.041	**6.311**
Totale belastinglast/-bate in de winst-en-verliesrekening	**-6.692**	**3.108**

In 2016 bedraagt de belastinglast toe te rekenen aan de voortgezette activiteiten € 0,3 miljoen (2015: bate van € 7,4 miljoen).

Analyse van de effectieve belastingdruk	2016 %	2016 €	2015 %	2015 €
Resultaat voor belastingen		**-103.802**		**-30.366**
Op basis van het lokale tarief	25,0%	25.950	25,0%	7.591
Effect van buitenlandse tarieven	-1,3%	-1.320	-3,6%	-1.079
Niet-aftrekbare bedragen	-1,6%	-1.629	-5,4%	-1.638
Fiscaal vrijgestelde opbrengsten	-2,6%	-2.746	2,9%	875
Niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar en andere uitgestelde belastingvorderingen en de terugnemingen hiervan	-25,8%	-26.755	-10,7%	-3.243
Effect van het gebruik van niet gewaarde compensabele verliezen	0,2%	250	1,4%	417
Effect correcties van schattingen voorgaande boekjaren	-0,4%	-442	0,6%	185
Totale belastingdruk	**-6,4%**	**-6.692**	**10,2%**	**3.108**

x € 1.000

De effectieve belastingdruk over 2016 bedraagt -6,4% (2015: 10,2%).

De belangrijkste verschillen tussen de commerciële en het lokale Nederlandse tarief betreffen de niet-aftrekbare rentelasten ten aanzien van de cumulatief preferente financieringsaandelen, de algemene kostenaftrekbeperkingen in de verschillende jurisdicties, de vrijgestelde deelnemingsresultaten, het niet waarderen of terugnemen van in Nederland geleden verliezen en de notionele interest aftrek België.

6.8 Winstbelastingvorderingen en -schulden

	31 december 2016		31 december 2015	
Geografisch segment	**Vorderingen**	**Schulden**	**Vorderingen**	**Schulden**
Nederland	38	65	39	76
België	-	-	11	6.168
Duitsland	-	-	421	785
	38	**65**	**471**	**7.029**

De post 'winstbelastingvorderingen' heeft betrekking op nog te vorderen winstbelasting over fiscaal nog af te wikkelen jaren, waarbij te hoge voorlopige aanslagen zijn betaald. De post 'winstbelastingschulden' heeft betrekking op de nog af te dragen winstbelasting over fiscaal nog niet afgewikkelde jaren, in aanvulling op reeds betaalde voorlopige aanslagen en rekening houdend met voorwaartse en achterwaartse verliesverrekeningsregels.
Vanwege de reclassificatie naar activa en verplichtingen naar aangehouden voor verkoop, zijn voor België en Duitsland geen bedragen opgenomen bij 2016.

x € 1.000

6.9 Materiële vaste activa

Kostprijs	Bedrijfs-gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfs-middelen	Bedrijfs-middelen in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2015	**84.114**	**149.400**	**67.349**	**4.361**	**305.224**
Investeringen	1.118	4.577	6.604	4.541	16.840
Desinvesteringen	-1.027	-9.081	-6.059	0	-16.167
Reclassificaties	764	3.439	-199	-4.004	0
Stand per 31 december 2015	**84.969**	**148.335**	**67.695**	**4.898**	**305.897**
Stand per 1 januari 2016	**84.969**	**148.335**	**67.695**	**4.898**	**305.897**
Investeringen	654	4.851	5.111	4.370	14.986
Desinvesteringen	-10.723	-14.723	-12.956	0	-38.402
Naar activa aangehouden naar verkoop	-19.145	-64.430	-10.558	-3.396	-97.529
Reclassificaties	0	2.051	2.142	-4.193	0
Stand per 31 december 2016	**55.755**	**76.084**	**51.434**	**1.679**	**184.952**
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen					
Stand per 1 januari 2015	**50.157**	**111.086**	**49.402**	**-**	**210.645**
Afschrijvingen	3.475	8.815	5.302	-	17.592
Desinvesteringen	-688	-7.929	-3.651	-	-12.268
Reclassificaties	60	145	-205	-	0
Stand per 31 december 2015	**53.004**	**112.117**	**50.848**	**0**	**215.969**
Stand per 1 januari 2016	**53.004**	**112.117**	**50.848**	**-**	**215.969**
Afschrijvingen	2.930	8.588	5.412	-	16.930
Desinvesteringen	-9.388	-9.988	-12.475	-	-31.851
Bijzondere waardevermindering activa aangehouden voor verkoop	-	4.065	-	-	4.065
Naar activa aangehouden naar verkoop	-10.586	-55.154	-8.928	-	-74.668
Stand per 31 december 2016	**35.960**	**59.628**	**34.857**	**0**	**130.445**

x € 1.000

Boekwaarde					
Per 1 januari 2015	33.957	38.314	17.947	4.361	94.579
Per 31 december 2015	31.965	36.218	16.847	4.898	89.928
Per 1 januari 2016	31.965	36.218	16.847	4.898	89.928
Per 31 december 2016	**19.795**	**16.456**	**16.577**	**1.679**	**54.507**

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

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

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

In de post "Machines, installaties en groot materieel" zijn voor circa € 2,7 miljoen aan activa opgenomen die voorheen onder "Andere vaste bedrijfsmiddelen" waren verantwoord, in samenhang met de herziening van de allocatie van posten. De vergelijkende cijfers 2015 zijn overeenkomstig aangepast.

x € 1.000

6.10 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan uit goodwill en overige immateriële activa.

Kostprijs	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
Stand per 1 januari 2015	**183.576**	**48.359**	**231.935**
Investeringen	0	0	0
Stand per 31 december 2015	183.576	48.359	231.935
Stand per 1 januari 2016	183.576	48.359	231.935
Naar activa aangehouden voor verkoop	-26.970	-500	-27.470
Stand per 31 december 2016	**156.606**	**47.859**	**204.465**

Bijzondere waardeverminderingsverliezen en amortisatie	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
Stand per 1 januari 2015	**86.552**	**31.465**	**118.017**
Amortisatie	-	1.505	1.505
Stand per 31 december 2015	86.552	32.970	119.522
Stand per 1 januari 2016	86.552	32.970	119.522
Amortisatie	-	1.622	1.622
Bijzondere waardevermindering activa aangehouden voor verkoop	2.029	0	2.029
Naar activa aangehouden voor verkoop		-327	-327
Stand per 31 december 2016	**88.581**	**34.265**	**122.846**

Boekwaarde	Goodwill	Overig immaterieel actief	Totaal
Per 1 januari 2015	97.024	16.894	113.918
Per 31 december 2015	97.024	15.389	112.413
Per 1 januari 2016	97.024	15.389	112.413
Per 31 december 2016	**68.025**	**13.594**	**81.619**

x € 1.000

De samenstelling van de boekwaarde van de goodwill en de overige immateriële activa ultimo 2016 is als volgt:

	2016		2015	
Acquisitie	**Goodwill**	**Overig immaterieel actief**	**Goodwill**	**Overig immaterieel actief**
IBC (NL-2001)	21.207	-	21.207	-
Burgers Ergon (NL-2007)	31.107	10.255	31.107	11.276
Oevermann (DU-2007) - eind 2016 als activa aangehouden voor verkoop	-	-	26.970	205
Overig	15.711	3.339	17.740	3.908
Boekwaarde 31 december 2016	**68.025**	**13.594**	**97.024**	**15.389**

De post Overig heeft met name betrekking op de kasstroomgenererende eenheid Infra (€ 16 miljoen).
Voor een nadere toelichting op de bijzondere waardevermindering activa aangehouden voor verkoop zie toelichting 6.2.
De resterende afschrijvingstermijn van het immateriële actief van de acquisitie Burgers Ergon is 10 jaar.

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

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

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

Uitgangspunt voor de impairmenttests is de bedrijfswaarde berekend volgens de Discounted Cash Flow-methode. De pre-tax WACC (weighted average cost of capital) die hierbij is gehanteerd varieert tussen 12% en 13% (2015: tussen 10% en 11%) corresponderend met een disconteringsvoet na belastingen van 9,7% (2015: 8,6%).

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 1,5% (2015: 2%).

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

x € 1.000

De verwachte kasstromen zijn contant gemaakt met een pre-tax WACC die varieert tussen 12% en 13%. Indien de pre-tax WACC 1%-punt hoger wordt gesteld, zou dit niet tot een bijzondere waardevermindering leiden. Kasstromen na 5 jaar worden geëxtrapoleerd met groeipercentages van maximaal 1,5%; indien dit groeipercentage 1%-punt lager zou zijn, zou dit niet tot een bijzondere waardevermindering leiden.

Voor de kasstroomgenererende eenheid Utiliteit -waaraan de goodwill en overige immateriële activa van Burgers-Ergon en het grootste deel van de goodwill IBC is gealloceerd, in totaal € 61 miljoen (2015: € 62 miljoen)- geldt een gevoeligheid voor veranderingen in de veronderstellingen waardoor de realiseerbare waarde eventueel lager kan worden dan de boekwaarde ad € 45 miljoen (2015: € 22 miljoen). Volgens de impairmenttest is de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Utiliteit thans ongeveer € 50 miljoen (2015: € 120 miljoen) hoger dan de boekwaarde. Belangrijk uitgangspunt betreft de ontwikkeling van omzetgroei en de EBIT (resultaat voor belastingen en rente)-marge. De omzet wordt in de test verondersteld in de komende jaren rond een vergelijkbaar niveau als 2016 te bewegen. Belangrijke veronderstelling is dat de EBIT-marge naar 4% van de omzet groeit. Indien de EBIT-marge slechts 2% zou zijn, zou de realiseerbare waarde gelijk zijn aan de boekwaarde.

6.11 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

	2016	2015
Joint ventures	61.595	73.304
Geassocieerde deelnemingen	4.201	3.447
	65.796	**76.751**

Joint ventures

Met 3i Investments plc. (voorheen: Barclays Infrastructure Funds Management) is Heijmans in juni 2013 een samenwerking aangegaan in de joint venture Heijmans Capital B.V. voor de financiering van DBFMO (design, build, finance, maintain, operate) projecten. De samenwerking is gericht op het delen van risicodragend vermogen en kennis die benodigd is bij DBFMO projecten, al vanaf de tenderfase. Bij oprichting van de joint venture is het project Nationaal Militair Museum in Soesterberg ingebracht. In 2014 heeft Heijmans Capital een participatie in de financiering van de projecten A9-Gaasperdammerweg, RIVM-Utrecht Science Park/De Uithof en A12-Veenendaal-Ede-Grijsoord genomen. In 2016 zijn hier participaties in de financiering van de projecten A27/ A1 en Hart van Zuid bijgekomen. 3i Investments plc. participeert voor 80% en Heijmans voor 20% (2015: 20%) in Heijmans Capital B.V. Deze joint venture is van strategisch belang voor Heijmans en wordt als materieel aangemerkt.

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

x € 1.000

	2016		2015	
Opbrengsten	25.262		46.621	
Operationeel resultaat	-2.113		665	
Financiële baten	7.175		4.775	
Financiële lasten	-5.011		-4.027	
Resultaat joint ventures	668		435	
Resultaat voor belastingen		**719**		**1.848**
Winstbelastingen		21		-329
Resultaat na belastingen		**740**		**1.519**
Niet-gerealiseerde veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen		-3.788		2.172
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		**-3.048**		**3.691**
Aandeel in het resultaat na belasting 20%		**148**		**304**
Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten 20%		**-758**		**434**
Vaste activa		**111.226**		**99.300**
Liquide middelen	3.280		3.706	
Overige vlottende activa	25.456		23.765	
Totaal vlottende activa		**28.736**		**27.471**
Langlopende financiële verplichtingen	133.083		102.456	
Overige langlopende verplichtingen	167		827	
Totaal langlopende verplichtingen		**133.250**		**103.283**
Kortlopende financiële verplichtingen	635		7.868	
Overige kortlopende verplichtingen	2.487		9.934	
Totaal kortlopende verplichtingen		**3.122**		**17.802**
Saldo		**3.590**		**5.686**
Aandeel in eigen vermogen 20%		**718**		**1.137**

In 2016 heeft de Groep geen dividend ontvangen van Heijmans Capital (2015: nihil).

x € 1.000

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

	2016	2015
Aandeel in het vermogen van Heijmans Capital	718	1.232
Aandeel in het vermogen van Vastgoed joint ventures	57.150	52.330
Aandeel in het vermogen van overige joint ventures	-6.247	19.742
	51.621	73.304
Negatieve deelnemingen in overige voorzieningen opgenomen	9.974	-
	61.595	73.304

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

	2016	2015
Belang in nettoresultaat van Heijmans Capital	148	304
Belang in nettoresultaat van Vastgoed joint ventures	1.671	2.410
Belang in nettoresultaat van overige joint ventures	-8.074	4.659
	-6.255	7.373

De Vastgoed joint ventures waarin de Groep participeert hebben in 2016 een omzet gerealiseerd van € 49 miljoen (2015: € 41 miljoen). Deze joint ventures hebben in totaal € 122 miljoen (2015: € 122 miljoen) aan voorraden (hoofdzakelijk grondposities). Genoemde bedragen betreffen het Heijmans aandeel.

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

De Groep is voor € 2 miljoen (2015: € 3 miljoen) aan verbintenissen aangegaan met joint ventures in verband met het verstrekken van achtergestelde leningen indien aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Verder heeft de groep, met uitzondering van de verplichtingen die in toelichting 6.25, 6.26 en 6.27 staan vermeld, geen verplichtingen die gerelateerd zijn aan joint ventures.

Geassocieerde deelnemingen

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

	2016	2015
Aandeel in het vermogen van geassocieerde deelnemingen	4.201	3.447
Aandeel in het netto resultaat van geassocieerde deelnemingen	1.593	745
Aandeel in niet gerealiseerde resultaten geassocieerde deelnemingen	-218	393

x € 1.000

6.12 Overige beleggingen

	2016	2015
Langlopende vorderingen	33.361	29.904
Overige duurzame vorderingen en beleggingen	254	2.220
Stand per 31 december	**33.615**	**32.124**

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

6.13 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

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

	Vorderingen 31 december		Schulden 31 december		Per saldo 31 december	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Materiële vaste activa	-	-	510	1.071	-510	-1.071
Immateriële activa	-	-	3.291	7.968	-3.291	-7.968
Onderhanden werken	-	-	-	888	-	-888
Personeelsbeloningen	-	-	2.473	6.479	-2.473	-6.479
Voorzieningen	90	-	-	817	90	-817
Overige items	-	1.317	-	413	-	904
Waarde van opgenomen verliesverrekening	35.521	40.756	-	-	35.521	40.756
Belastingvorderingen en -verplichtingen	**35.611**	**42.073**	**6.274**	**17.636**	**29.337**	**24.437**
Saldering van belastingvorderingen en -verplichtingen	-5.665	-10.843	-5.665	-10.843	-	-
Saldo belastingvorderingen en -verplichtingen	**29.946**	**31.230**	**609**	**6.793**	**29.337**	**24.437**

x € 1.000

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

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

Het verloop in 2015 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 1 januari 2015	**Opgenomen in belastinglast**	**Opgenomen in niet gerealiseerde resultaten**	**Naar activa/ verplichtingen aangehouden voor verkoop**	**Saldo per 31 december 2015**
Materiële vaste activa	-1.375	304	-	-	-1.071
Immateriële activa	-7.697	-285	14	-	-7.968
Terreinen/strategische grondposities	-7.604	7.604	-	-	0
Onderhanden werken	-65	-823	-	-	-888
Personeelsbeloningen	-2.680	293	-4.092	-	-6.479
Voorzieningen	-172	-645	-	-	-817
Overige items	-1.207	2.111	-	-	904
Waarde van opgenomen verliesverrekening	43.004	-2.248	-	-	40.756
Totaal	**22.204**	**6.311**	**-4.078**	**0**	**24.437**

x € 1.000

Waardering van uitgestelde belastingvorderingen
Ultimo 2016 bedraagt de gewaardeerde verliescompensatie € 35,5 miljoen. Dit heeft betrekking op de verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid. De verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid is gesaldeerd met de uitgestelde belastingverplichtingen.

Met betrekking tot de verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid geldt een voorwaartse verliesverrekeningstermijn van 9 jaar. Een uitgestelde belastingvordering wordt opgenomen voor zover het op basis van prognoses waarschijnlijk is dat er in de toekomst voldoende belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. De verliezen hebben betrekking op een relatief beperkt aantal grotere probleemprojecten, er zijn maatregelen getroffen om in de toekomst dergelijke verliezen te voorkomen. Het merendeel van de activiteiten presteert volgens plan. De prognoses zijn gebaseerd op de orderportefeuille, het businessplan 2017 en de meerjarenprognose, die ook de basis vormen voor de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill (impairmenttests). De gemiddelde EBIT-marge van de Nederlandse fiscale eenheid wordt in de meerjarenprognose verondersteld te groeien naar circa 3% van de omzet. De voorwaartse verliesverrekeningstermijn van 9 jaar is langer dan de nu in de prognose gehanteerde periode tot en met 2021. Inherent aan de waardering van de uitgestelde belastingvorderingen is dat de verrekenbaarheid afhankelijk is van het realiseren van het businessplan 2017 en de meerjarenprognose, die de beste inschatting van de Groep is.

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

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

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

Niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen
Ultimo 2016 bedragen de totaal nog te verrekenen verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid € 266,3 miljoen (2015: € 160,0 miljoen). Deze hebben voor € 51,4 miljoen betrekking op 2012, voor € 69,6 miljoen betrekking op 2014, voor € 38,9 miljoen betrekking op 2015 en voor € 106,4 miljoen betrekking op 2016. Hiervan is € 124,3 miljoen niet gewaardeerd. Ultimo 2016 bedragen de overige niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen € 41,3 miljoen (2015: € 45,9 miljoen). Dit heeft betrekking op 1 Duitse en 2 Belgische dochtervennootschappen waar geen operationele activiteiten in plaatsvinden en die niet zijn aangehouden voor verkoop.

x € 1.000

6.14 Voorraden

	31 december 2016	31 december 2015
Strategische grondposities	146.974	172.336
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	58.156	75.572
Voorraad grond- en hulpstoffen	9.216	15.142
Voorraad gereed product	2.088	2.703
Totaal	**216.434**	**265.753**
Boekwaarde van de voorraden die zijn verpand als zekerheid	3.082	14.082
Voorraadwaarde die in de periode als last is geboekt	352.533	320.574
Voorraad gereed product gewaardeerd tegen netto realiseerbare waarde	3.066	3.497

Strategische grondposities

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

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

x € 1.000

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

In 2016 is de netto realiseerbare waarde van strategische grondposities berekend en deze is vergeleken met de boekwaarde. Dit heeft geresulteerd in een afwaardering van € 17,6 miljoen en een afwaardering van € 1,2 miljoen inzake een joint venture (2015: 11,2 miljoen afwaarderingen en het terugnemen van een eerdere afwaardering van € 0,5 miljoen inzake een joint venture). De waardedalingen zijn mede het gevolg van gewijzigde locatiespecifieke omstandigheden die de slagingskans van projecten, termijn van realisatie, verwachte marges en aantal opgeleverde woningen negatief hebben beïnvloed.

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

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

Woningen in voorbereiding en in aanbouw

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

	2016	2015
Onverkochte woningen:		
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's	57.147	61.240
Verkochte woningen:		
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten	312.784	207.070
af: Gedeclareerde termijnen	-311.775	-192.738
Totaal Woningen in voorbereiding en in aanbouw	**58.156**	**75.572**

De opbrengsten uit hoofde van verkochte woningen in voorbereiding en in aanbouw die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen € 0,3 miljard (2015: € 0,3 miljard). Betreffende bedragen betreffen de voortgezette activiteiten.

x € 1.000

6.15 Onderhanden werken

	31 december 2016	31 december 2015
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten	1.683.259	1.461.903
af: Gedeclareerde termijnen	-1.741.144	-1.458.229
Saldo onderhanden werken	**-57.885**	**3.674**
Positief saldo onderhanden werk (opgenomen onder vlottende activa)	60.196	151.810
Negatief saldo onderhanden werk (opgenomen onder kortlopende verplichtingen)	-118.081	-148.136
Saldo onderhanden werken	**-57.885**	**3.674**

De waardering van onderhanden werken wordt per project periodiek beoordeeld door de projectverantwoordelijke en het management van de betreffende eenheid. Deze beoordeling gebeurt met name op basis van de vastleggingen in de projectdossiers, de projectadministratie en kennis en ervaring van betrokkenen. Inherent aan dit proces en de projectmatige activiteiten is dat inschattingen worden gemaakt en dat de Groep betrokken is bij onderhandelingen en discussies over financiële afwikkeling van projecten, zoals minder-/meerwerk, claims, arbitrage en boetes, het tijdstip van oplevering en het kwaliteitsniveau van het werk. Later kan blijken dat de werkelijkheid afwijkt van de schattingen. Vooral bij meerjarige werken waarin veel maatwerk is opgenomen, zal dit het geval zijn, en indien sprake is van lopende claims of meerwerkdiscussies die per balansdatum nog worden bediscussieerd met opdrachtgevers. Voor een nadere toelichting op enkele specifieke projecten, zie toelichting 6.29.

De genoemde schattingen zijn met meer onzekerheid omgeven naarmate bijvoorbeeld:

- contractvormen en daarbij specifiek gemaakte afspraken meer risico's voor de Groep betekenen. Bijvoorbeeld bij een DC contract neemt de Groep het ontwerprisico voor haar rekening. Bij DBMO contracten komen de verantwoordelijkheid voor het onderhoud en exploitatie hierbij;
- projecten zich in de ontwerpfase bevinden. Bij het uitwerken van een voorlopig ontwerp naar een definitief ontwerp kunnen aanzienlijke afwijkingen van het voorlopig ontwerp blijken, hetgeen kan leiden tot positieve of negatieve bijstelling van de initiële prognose.

Daarnaast kennen projecten tijdens de uitvoeringsfase tal van kansen en risico's. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan meerwerk, claims en onvoorziene omstandigheden die mogelijk voor rekening van de Groep komen.

Opbrengsten als gevolg van meerwerk worden betrokken in de totale contractopbrengsten als het bedrag op enigerlei wijze door de opdrachtgever is geaccepteerd. Claims en incentives worden gewaardeerd in het onderhanden werk voor zover het waarschijnlijk is dat deze tot opbrengsten zullen leiden en betrouwbaar kunnen worden bepaald. Bij het bepalen van het bedrag dat wordt opgenomen, wordt rekening gehouden met specifieke contractuele afspraken en de wetgeving van het land waarin het project wordt uitgevoerd.

x € 1.000

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

Bonussen worden opgenomen in de opbrengst uit hoofde van onderhanden projecten indien het project voldoende vergevorderd is en het waarschijnlijk is dat aan de gespecificeerde prestatiestandaarden zal worden voldaan en het bedrag van de bonus betrouwbaar kan worden vastgesteld. Indien een bonus pas na het verstrijken van een bepaalde termijn na oplevering van het project kan worden verkregen, dan wordt de bonus ook pas verantwoord nadat voldoende waarschijnlijk is dat deze zal worden verkregen.

Het positief saldo onderhanden werken bestaat uit alle onderhanden projecten in opdracht van derden waarvan de gemaakte kosten plus de geactiveerde winst, minus de genomen verliezen, groter zijn dan de gedeclareerde termijnen.

Het negatief saldo onderhanden werken bestaat uit alle onderhanden projecten in opdracht van derden waarvan de gemaakte kosten plus de geactiveerde winst, minus de genomen verliezen, kleiner zijn dan de gedeclareerde termijnen.

De opbrengsten uit hoofde van onderhanden projecten in opdracht van derden die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen € 1,0 miljard (2015: € 1,1 miljard). Betreffende bedragen betreffen de voortgezette activiteiten.

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

6.16 Handels- en overige vorderingen

	31 december 2016	31 december 2015
Handelsvorderingen	115.963	193.412
Nog te factureren omzet	23.604	28.308
Vorderingen op gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	7.065	13.030
Vooruitbetalingen	12.848	8.549
Overige vorderingen	16.591	23.104
Totaal handels- en overige vorderingen	**176.071**	**266.403**

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardeverminderingsverliezen. De bijzondere waardevermindering voor verwachte oninbaarheid is in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder de beheerkosten. Ultimo 2016 is in de handelsvorderingen begrepen een voorziening van € 2,9 miljoen voor waardeverminderingen van handelsvorderingen (2015: € 7,4 miljoen).

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

x € 1.000

6.17 Liquide middelen

	31 december 2016	31 december 2015
Banksaldi	28.414	122.955
Kasgeld	1	0
Geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen	1.834	2.437
Totaal liquide middelen	**30.249**	**125.392**

Van het totaal aan liquide middelen wordt € 24 miljoen (2015: € 13 miljoen) gehouden in samenwerkingsverbanden en zijn aanwendbaar in overleg met de betreffende samenwerkingspartners.

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

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

6.18 Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal In duizenden gewone aandelen	2016	2015
Uitstaand per 1 januari	21.407	19.461
Emissie	-	1.946
Uitstaand per 31 december	**21.407**	**21.407**

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

x € 1.000

6.19 Resultaat per aandeel

Gewoon resultaat per gewoon aandeel

Het gewoon resultaat per aandeel over 2016 bedraagt -€ 5,52 (2015: -€ 1,87) voor de voortgezette activiteiten. De berekening is gebaseerd op het aan de houders van gewone (certificaten van) aandelen toe te rekenen resultaat na belastingen en het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat gedurende 2016 heeft uitgestaan.

Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen resultaat (totale activiteiten)	**2016**	**2015**
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan aandeelhouders	**-110.494**	**-27.258**

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen In duizenden aandelen	**2016**	**2015**
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	21.407	19.461
Effect uitgifte aandelen 20 mei 2015		1.200
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	**21.407**	**20.661**

Verwaterd resultaat per gewoon aandeel

Bij de berekening van het verwaterde resultaat per aandeel in 2016 wordt uitgegaan van het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen in 2016 van 21.407 duizend plus het verwateringseffect in relatie met toegekende aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan (zie toelichting 6.28).

x € 1.000

6.20 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen

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

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

31 december 2015	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Cumulatief preferente financieringsaandelen	45.100	-	45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	50.000	-	50.000
Projectfinancieringen	1.038	11.259	12.297
Overige langlopende schulden	6.039	18.973	25.012
Financiële leaseverplichtingen	1.158	455	1.613
Rekening-courant kredietinstellingen	-	1.083	1.083
Totaal verplichtingen	**103.335**	**31.770**	**135.105**

x € 1.000

Cumulatief preferente financieringsaandelen

Ultimo 2016 staan 4.510.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uit tegen € 10 per aandeel. De vergoeding bedraagt met ingang van 1 januari 2014 7,9 % en is jaarlijks 14 dagen na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) betaalbaar. Met de AVA van april 2014 hebben de aandeelhouders ingestemd met de gevraagde machtiging aan de raad van bestuur voor de duur van 18 maanden, tot inkoop van maximaal 40% van de cumulatief preferente financieringsaandelen B in haar eigen kapitaal. Vervolgens kan het uitstaande bedrag op deze aandelen de komende jaren met 40% worden teruggebracht door de ingekochte cumulatief preferente financieringsaandelen B in te trekken. Op grond van deze besluiten heeft de raad van bestuur van Heijmans in juli 2015 2.100.000 preferente aandelen ingekocht. Het dividend zal worden herzien per 1 januari 2019 en daarna telkens 5 jaar nadien. De Groep heeft het recht om deze preferente aandelen (tussentijds) in te kopen of in te trekken op het moment van renteherziening of op een ander moment onder betaling van een vergoeding.

Gesyndiceerde bankfinanciering

De gecommitteerde en gesyndiceerde bankfaciliteit van € 256 miljoen had oorspronkelijk een looptijd tot en met 31 maart 2017 en voor € 246 miljoen tot en met 30 juni 2018. Deze faciliteit was verstrekt door een bankgroep bestaande uit Rabobank, ING Bank, ABNAMRO Bank, KBC en Deutsche Bank (uittredend per 31 maart 2017). Voor de faciliteit zijn zekerheden verstrekt. De kredietmarge op deze faciliteit lag in een range van 2,0% tot 3,5%, afhankelijk van de leverage ratio over het voorgaande kwartaal. De afgesproken convenanten zijn een interest cover ratio van minimaal 4 te toetsen aan het eind van ieder kwartaal, een (recourse) leverage ratio op een maximum van 3 per halfjaar alsook met ingang van 30 juni 2017 een average leverage ratio met een maximum van 2,5 te toetsen per kwartaal. Indien niet binnen de convenanten wordt geopereerd, is de faciliteit in principe direct opeisbaar. Het voldoen aan de convenanten wordt actief gemonitord door de raad van bestuur.

Als gevolg van de verliezen op de probleemprojecten zou Heijmans per jaareinde 2016 niet langer voldaan hebben aan de financiële bankconvenanten. De onderneming heeft daarom pro-actief en constructief overleg gevoerd met financiers hetgeen op 15 februari 2017 heeft geresulteerd in nieuwe afspraken over de financiering door de bankengroep bestaande uit Rabobank, ING Bank, ABNAMRO Bank en KBC. Kernpunten van de nieuwe afspraken zijn een vermindering van het schuldgebruik en een jaar verlenging waarmee de financieringsafspraken lopen tot 1 juli 2019. De gecommitteerde kredietfaciliteit wordt gefaseerd teruggebracht tot € 215 miljoen per 30 juni 2017, € 180 miljoen per 30 september 2017, € 170 miljoen per 31 maart 2018, € 156 miljoen per 30 juni 2018, € 145 miljoen per 31 december 2018 en € 122 miljoen per 30 juni 2019. Verkoopopbrengsten uit desinvesteringen worden grotendeels aangewend voor schuldreductie. Voor wat betreft de financiële convenanten is afgesproken dat deze per 31 december 2016 en per 31 maart 2017 niet getoetst hoeven te worden. Voor 30 juni 2017, 30 september 2017 en 31 december 2017 zijn minimum niveaus van EBITDA en solvabiliteit overeengekomen. Daarbij zijn afspraken gemaakt voor een minimale EBITDA van € 0 miljoen in het eerste half jaar 2017, een minimale EBITDA van € 5 miljoen tot en met het derde kwartaal 2017 en een minimale EBITDA van € 20 miljoen voor geheel 2017. Voor solvabiliteit geldt dat deze minimaal 16% per 30 juni 2017 dient te bedragen, minimaal 18% per 30 september 2017 en minimaal 20% per 31 december 2017. De solvabiliteit wordt berekend op basis van garantievermogen gedeeld door balanstotaal. Het garantievermogen betreft het eigen vermogen plus de cumulatief preferente financieringsaandelen. Op basis van het businessplan 2017, met daarbij inbegrepen de geplande desinvesteringen van de buitenlanden, gaat de Groep ervan uit het aankomende jaar binnen de convenanten te kunnen blijven opereren; de ontwikkeling van de EBITDA en de nettoschuld zijn daarbij relevante parameters. Het verloop van de nettoschuld is onderhevig aan seizoensinvloeden, de timing en realisatie van de desinvesteringen en fluctuaties vanuit specifieke projecten hetgeen met name

x € 1.000

relevant is voor de beoordeling van convenanten op het midden van het jaar, wanneer het kapitaalbeslag hoger is. Te meten vanaf 31 maart 2018 zijn de bestaande convenanten weer van toepassing zijnde een interest cover ratio op een minimum niveau van 4 te toetsen aan het eind van ieder kwartaal, een (recourse) leverage ratio op een maximum van 3 per halfjaar. De average leverage ratio dient voor het eerst gemeten te worden vanaf 30 juni 2018 op een maximum van 2,5 te toetsen per kwartaal. Voor het aankomende jaar zal de rentespread naar verwachting tussen de 350 en 500 bpt zijn, met name afhankelijk van de mate waarin in de 2e helft van het jaar divestments gerealiseerd zullen zijn.

De leverage ratio is de uitkomst van nettoschuld gedeeld door EBITDA (resultaat voor belastingen, rente, afschrijvingen en amortisaties). De interest cover ratio is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de nettorentelasten. De definities van deze begrippen bevatten een aantal aanpassingen ten opzichte van de gerapporteerde cijfers, zoals met de bankgroep overeengekomen in de kredietovereenkomst. Belangrijke aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige nettoschuld zijn de vermeerdering met nettoschuld uit joint ventures, en de vermindering met het bedrag aan uitstaande cumulatief preferente financieringsaandelen B en bepaalde projectfinancieringen, die afgesloten zijn zonder verhaalsrecht op Heijmans (non-recourse). Belangrijke aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige EBITDA betreffen de geactiveerde rente, resultaten gerelateerd aan verkochte bedrijfseenheden, reële waarde aanpassingen, reorganisatiekosten en operationeel resultaat joint ventures. De belangrijkste aanpassingen van de boekhoudkundige nettorentelasten betreffen de uitsluiting van rentelasten uit non recourse projectfinanciering en cumulatief preferente financieringsaandelen B.

Met de banken is een aantal aanvullende zekerheden overeengekomen. Het betreft de verpanding van de verkoopopbrengsten van de desinvesteringen, alsmede een eerste recht van hypotheek op grondposities met een totale boekwaarde van bijna € 80 miljoen. De rentemarge die aan het bankensyndicaat betaald dient te worden is verhoogd, maar deze komt weer terug op de bestaande niveaus naarmate de geplande reductie van de faciliteit gestalte krijgt.

De aansluiting tussen onderliggend resultaat, EBITDA, netto schuld en netto rentelasten zoals gerapporteerd en volgens de definities zoals overeengekomen met de bankgroep en de berekening van de ratio's is als volgt:

x € 1.000

Bedragen x € 1 miljoen	toelichting	2016	2015
Rentedragende schulden	6.20	177,0	
Rentedragende schulden aan entiteiten aangehouden voor verkoop	6.2	1,3	
Rentedragende schulden	6.20	178,3	135,1
Liquide middelen	6.17	30,2	
Liquide middelen aangehouden voor verkoop	6.2	48,0	
Af: liquide middelen	6.17	78,2	125,4
Netto schuld		**100,1**	**9,7**
Aanpassingen voor:			
Netto schuld joint ventures	6.11	84,7	75,5
Netto schuld non-recourse projectfinanciering		-92,6	-87,2
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.20	-45,1	-45,1
Overig		2,0	2,4
Netto schuld convenanten (A)		**49,1**	**-44,7**
Operationeel resultaat	1.	-94,0	-29,0
Buitengewone lasten		28,7	14,3
Afschrijvingen en amortisaties	6.9/6.10	18,6	19,1
EBITDA JV's		0,7	11,7
Onderliggende EBITDA		**-46,0**	**16,1**
Aanpassingen voor:			
Geactiveerde rente	6.6	1,8	2,9
EBITDA projecten met non-recourse financiering		-3,6	-1,8
Overig		-0,6	0,2
EBITDA convenanten (B)		**-48,4**	**17,4**
Netto rentelasten	**6.6**	**9,6**	**11,1**
Aanpassingen voor:			
Netto rentelasten joint ventures		2,1	3,1
Rentelasten non-recourse projectfinanciering		-3,0	-3,6
Rente cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.20	-3,6	-4,5
Overig		-0,8	-3,2
Netto rentelasten convenanten (C)		**4,3**	**2,9**
Leverage ratio (A/B) <3		**-1,0**	**-2,6**
Interest cover ratio (B/C) >4 (2015:>3)		**-11,3**	**6,0**

x € 1.000

Projectfinancieringen

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke (vastgoed)projecten. De aflossingsschema's van de projectfinancieringen hangen overwegend samen met de voortgang van de projecten. De looptijd van de projectfinancieringen is maximaal tot de oplevering en/of verkoop van de projecten. Als zekerheden dienen de waarde van het desbetreffende project inclusief de toekomstige positieve kasstromen van de projecten, alsmede in de meeste gevallen de aan het project / de projectvennootschap gerelateerde contracten en hypothecaire zekerheden. Voor € 0,6 miljoen (2015: € 1 miljoen) van het totaal aan projectfinancieringen is sprake van garantstelling door Heijmans N.V. voor de aflossing en/of rentebetalingen. Met betrekking tot de resterende € 0,4 miljoen (2015: € 11 miljoen) is derhalve sprake van financiering, waarbij geen verhaalsrecht bestaat op Heijmans N.V. of de daarvan deel uitmakende groepsvennootschappen.

Gemiddeld rentepercentage	**2016**	**2015**
Cumulatief preferente financieringsaandelen	7,9%	7,9%
Gesyndiceerde bankfinanciering	3,7%	4,1%
Projectfinancieringen	2,9%	2,0%
Overige bankfinancieringen	2,5%	2,6%
Overige langlopende schulden	2,9%	3,0%

x € 1.000

6.21 Personeelsgerelateerde verplichtingen

Verloop verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen

	Verplichting		Reële waarde activa		Nettoactief uit hoofde van toegezegd-pensioen-rechten en jubileumuitkeringen	
	2016	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**
Saldo per 1 januari	**394.715**	**434.179**	**407.190**	**429.889**	**-12.475**	**4.290**
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening						
Kosten voor opbouw	487	525	-	-	487	525
Rente lasten/-baten	9.698	8.551	10.048	8.474	-350	77
Afwikkelingen en inperkingen	501	122	-	-	501	122
Administratie- en overige kosten	-	-	-489	-453	489	453
Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten						
Actuarieel resultaat ervaringsaanpassingen	6.968	-1.220	-	-	6.968	-1.220
Actuarieel resultaat indexering	0	-337	-	-	0	-337
Actuarieel resultaat rekenrente	50.072	-33.048	-	-	50.072	-33.048
Actuarieel resultaat rendement beleggingen	-	-	39.840	-18.433	-39.840	18.433
Bijdragen en uitkeringen						
Bijdragen betaald door de werkgever	-	-	2.912	1.770	-2.912	-1.770
Pensioen- en jubileumuitkeringen	-14.197	-14.057	-14.197	-14.057	-	-
Naar activa/verplichtingen aangehouden voor verkoop	-20.353	-	-7.338	-	-13.015	-
Saldo per 31 december	**427.891**	**394.715**	**437.966**	**407.190**	**-10.075**	**-12.475**

De pensioen- en jubileumuitkeringen zullen voor de voortgezette activiteiten in 2017 circa € 14 miljoen bedragen. Dit bedrag zal in de komende jaren daarna naar verwachting niet belangrijk afwijken.

x € 1.000

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

	31 december 2016	31 december 2015
Personeelsgerelateerde verplichtingen langlopend	12.333	22.032
Personeelsgerelateerde verplichtingen kortlopend	2.703	3.181
Personeelsgerelateerde vordering	-25.111	-37.688
	-10.075	**-12.475**

De personeelsgerelateerde vordering betreft een regeling die onder de waarderingsregels van de Pensioenwet zoals vastgelegd in het Financieel Toetsingskader, een dekkingsgraad van 99,4% (2015: 103,5%) kent. Zie hierna bij Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. De vordering is gebaseerd op de aanname dat deze gesloten regeling geleidelijk afloopt, en de beoordeling dat de Groep, als werkgever, op lange termijn als enige resterende rechthebbende logischerwijs het uiteindelijk resterend vermogen zal toekomen.

Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen Nederland

In de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen zijn de verplichtingen opgenomen voor een ondernemingspensioenfonds en circa 15 regelingen die zijn ondergebracht bij verzekeringsmaatschappijen.

Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V.

Er treden geen nieuwe deelnemers meer toe tot het pensioenfonds. Over het salaris boven de maximum salarisgrens van het bedrijfstakpensioenfonds wordt inmiddels pensioen opgebouwd bij een verzekeraar. Deze regeling is ingegaan per 1 januari 2012 voor nieuwe medewerkers. Per 1 januari 2013 zijn ook bestaande medewerkers (die voor 1 januari 2012 reeds in dienst waren en excedent-pensioen opbouwden bij Pensioenfonds Heijmans) in deze regeling pensioen gaan opbouwen. Dit betreft een middelloonregeling met voorwaardelijke indexatie, die kwalificeert als een toegezegde bijdrageregeling. Opgebouwde pensioenen van de medewerkers die voor 2012 al deelnamen aan de destijds geldende excedent-regeling blijven gewaarborgd door Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. Zolang medewerkers in dienst zijn van Heijmans worden de tot eind 2012 opgebouwde pensioenen voorwaardelijk geïndexeerd. Heijmans betaalt hiervoor jaarlijks een kostendekkende premie. Het deelnemersbestand bestaat voor ongeveer 26% uit voormalige deelnemers die nog een dienstverband hebben bij Heijmans en uit dien hoofde een voorwaardelijk indexatierecht hebben, afhankelijk van de loonsverhoging volgens de cao Bouwnijverheid tot een maximum van 4% per jaar. Voor 51% bestaat het bestand uit voormalige medewerkers en voor 23% uit gepensioneerden. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 17 jaar. Vanwege het voormalige dekkingstekort in het fonds heeft Heijmans in 2012 € 5 miljoen en in 2013 € 3 miljoen bijgestort. Heijmans is niet verplicht tot een volgende bijstorting. De pensioenpremie en benodigde buffers worden berekend op basis van de eisen in de Pensioenwet. Op basis van deze regels is de pensioenpremie kostendekkend en dient de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds eind 2016 109% (2015: 108,9%) te bedragen. De beleidsdekkingsgraad bedraagt per 31 december 2016 99,4%. Naar verwachting zal het eigen vermogen zich binnen de gestelde termijn op het vereiste niveau bevinden en zijn geen aanvullende maatregelen noodzakelijk. De Nederlandsche Bank (DNB) houdt hierop toezicht. Het bestuur van het pensioenfonds bestaat uit vertegenwoordigers van de werkgever, werknemers en gepensioneerden.

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 eventuele indexatie, geen betalingen voor de verzwaring van sterftegrondslagen verschuldigd. Daarmee liggen de risico's in de regeling in grote mate bij de verzekeraars. De verantwoordelijkheid om voldoende middelen aan te houden om alle uitkeringen te kunnen doen, ligt bij de verzekeraars. Het toezicht hierop vindt plaats door DNB. De indexatiekoopsom wordt vastgesteld op basis van de grondslagen in het verzekeringscontract. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt ongeveer 15 jaar.

Bedrijfstakpensioenfondsen
Het merendeel van de pensioenen is ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen. Het betreft met name het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid en het pensioenfonds Metaal en Techniek. Beide pensioenfondsen voeren geïndexeerde middelloonregelingen uit. De beleidsdekkingsgraad van pensioenfonds voor de Bouwnijverheid bedraagt 105,4% ultimo 2016 (ultimo 2015: 110,9%). De beleidsdekkingsgraad van pensioenfonds Metaal en Techniek bedraagt ultimo 2016: 92,8% (ultimo 2015: 98,5 %). Deze dekkingsgraden zijn berekend op basis van de waarderingsgrondslagen die door de verschillende bedrijfstakpensioenfondsen worden gehanteerd; op basis van de Pensioenwet en Financieel Toetsingskader.
Omdat de premieaanpassingen in beperkte mate beïnvloed worden door de dekkingsgraad zijn deze regelingen aangemerkt als toegezegd-pensioenregelingen. Deze worden verwerkt als toegezegde bijdrageregelingen aangezien de administratie van de bedrijfstakpensioenfondsen niet is ingericht om de vereiste informatie aan te leveren.

Voor deze regelingen is Heijmans gehouden de vooraf vastgestelde premie af te dragen. De Groep kan niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premieaanpassingen. Heijmans kan geen aanspraak maken op een eventueel overschot bij de fondsen.

Jubileumuitkeringen
De jubileumuitkering bestaat uit een (gedeeltelijk) maandsalaris bij een dienstverband van 25 en 40 jaar.

x € 1.000

Baten/ lasten opgenomen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	2016	2015
Kosten voor opbouw	-487	-525
Rentelasten	-9.698	-8.551
Verwacht beleggingsrendement	10.048	8.474
	-137	**-602**
Administratie- en overige kosten	-489	-453
Afwikkelingen en inperkingen	-501	-122
Totale last toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	**-1.127**	**-1.177**

Bovenstaande lasten betreffen het totaal aan activiteiten. De last van de voortgezette activiteiten bedraagt voor 2016 € 0,5 miljoen (2015: € 0,7 miljoen).

De voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum zijn:

	31 december 2016	31 december 2015
Disconteringsvoet	1,75%	2,50%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	1,75%	2,50%
Toekomstige looninflatie	2,25%	2,25%
Toekomstige loonsverhogingen	0-1,5%	0-1,5%
Toekomstige indexatie	0-0,75%	0-0,75%
Personeelsverloop	7,0-16,0%	7,0-16,0%
Sterftetabel	AG Prognosetafel 2016 0/0	AG Prognosetafel 2014 0/0

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

De indexatie van de excedentregeling die is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. volgt de looninflatie.

x € 1.000

Financiering verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkering	31 december 2016	31 december 2015
Toegezegd pensioenregelingen:		
- Gefinancierde regelingen	422.736	377.530
- Niet gefinancierde regelingen	-	11.562
Jubileumuitkeringen (niet gefinancierd)	5.155	5.623
Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december	**427.891**	**394.715**

Samenstelling fondsbeleggingen in % van het totaal	31 december 2016	31 december 2015
Aandelen	8%	9%
Vastrentende waarden	41%	41%
Liquiditeiten	0%	0%
Overig/verzekerde regelingen	51%	50%

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 € 215 miljoen is € 178 miljoen belegd in vastrentende waarden, voor € 37 miljoen in aandelen en voor € 0 miljoen in liquiditeiten en kortlopende vorderingen. Voor zowel de vastrentende waarden als de aandelen bestaan marktnoteringen; de beleggingen zijn hiertegen gewaardeerd. Er is niet belegd in aandelen Heijmans.

Redelijkerwijs mogelijke wijzigingen per de verslagdatum in een van de relevante actuariële veronderstellingen, waarbij de andere veronderstellingen constant blijven, kunnen zoals hieronder weergegeven invloed hebben op de verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten.

x € 1 miljoen	2016	
	Stijging	Daling
Wijziging rekenrente met 0,50%-punt	-34,5	39,1
Wijziging loon- en prijsinflatie en indexatie met 0,25%	11,6	-4,7
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	16,9	-17,1

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

De weergegeven effecten betreffen alleen de impact op de verplichtingen en niet die op de reële waarde van de beleggingen. De effecten van 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 2017 naar schatting ongeveer € 3 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 2016, mede afhankelijk van de ontwikkeling van eerdergenoemde actuariële uitgangspunten.

6.22 Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen voor onder andere garantieverplichtingen, herstructureringskosten en milieurisico's worden opgenomen indien Heijmans een bestaande verplichting heeft en het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen zal plaatsvinden. Het bedrag van de voorziening is voldoende betrouwbaar te bepalen. De voorzieningen zijn opgenomen tegen nominale waarde, tenzij de tijdswaarde van de uitgaande kasstromen materieel is.

	1 januari 2016	Terugboeking niet-gebruikte bedragen	Getroffen voorzieningen	Gebruikte voorzieningen/ overige mutaties	Naar verplichtingen aangehouden voor verkoop	31 december 2016
Garantieverplichtingen	9.696	0	723	-1.464	-7.656	1.299
Herstructureringskosten	8.409	-23	3.816	-8.182	-569	3.451
Milieurisico's	733	0	49	-203	0	579
Overige voorzieningen	2.620	-70	10.939	-816	-272	12.401
Totaal voorzieningen	**21.458**	**-93**	**15.527**	**-10.665**	**-8.497**	**17.730**

Looptijd van de voorzieningen	31 december 2016	31 december 2015
Langlopend deel	2.364	2.732
Kortlopend deel	15.366	18.726
Totaal	**17.730**	**21.458**

Voorziening voor garantieverplichtingen

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

x € 1.000

Voorziening voor herstructureringskosten

De voorziening voor herstructureringskosten vloeit voort uit afvloeiingskosten in verband met organisatiewijzigingen. De voorziening zal voor het grootste gedeelte in 2017 worden aangewend en voor het overige in de jaren 2018 - 2019.

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 een voorziening negatieve deelnemingen ad € 10,0 miljoen (2015: nihil), juridische geschillen ad € 0,3 miljoen (2015: € 0,4 miljoen), herstelverplichting groeves € 1,2 miljoen (2015: € 0,7 miljoen) en leegstand ad € 0,3 miljoen (2015: € 0,4 miljoen). Voor het overige bestaat de voorziening onder andere uit te betalen kosten in verband met arbeidsongeschiktheid.

6.23 Handels- en overige schulden

Handels- en overige schulden	31 december 2016	31 december 2015
Leveranciers en onderaannemers	228.331	359.224
Te ontvangen facturen op onderhanden werken	18.418	47.495
Te ontvangen facturen op afgesloten werken	31.398	46.099
Schulden inzake pensioenen	2.400	1.493
Te betalen personeelskosten	13.413	25.903
Te betalen omzetbelasting	36.005	53.051
Te betalen loonheffing en sociale premies	13.429	16.508
Te betalen beheer- en verkoopkosten	3.194	11.924
Te betalen rente	4.826	4.869
Overige schulden	19.652	13.666
Totaal handels- en overige schulden	**371.066**	**580.232**

x € 1.000

6.24 Financiële risico's en beheer

Algemeen

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

Deze paragraaf beschrijft de mate waarin deze risico's zich voordoen, de doelstellingen ten aanzien van deze risico's, het beleid en de processen voor het meten en beheersen van de risico's alsmede het kapitaalbeheer.

Het risicobeleid is gericht op het identificeren en analyseren van de risico's die worden gelopen en het vaststellen van acceptabele limieten.

Het risicobeleid en de -systemen worden regelmatig geëvalueerd om vervolgens, waar nodig, aangepast te worden aan veranderingen in marktomstandigheden en aan de bedrijfsactiviteiten van de onderneming. Met behulp van trainingen, standaarden en procedures wordt een gedisciplineerde en constructieve werkwijze nagestreefd waarin alle werknemers hun rol en verantwoordelijkheid kennen.

De auditcommissie beoordeelt periodiek het risicomanagementbeleid en de -procedures. Tevens evalueert zij het gevolgde risicobeleid ten opzichte van de risico's die worden gelopen.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep indien een partij waar Heijmans een vordering op heeft de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten en consortiumpartners.

Ten aanzien van projectontwikkeling in de woningbouw is het kredietrisico beperkt, aangezien toekomstige bewoners slechts de nieuwe woning kunnen betrekken indien aan alle verplichtingen is voldaan. Bij ontwikkelingstransacties in het kader van commercieel vastgoed, bouwopdrachten en infrastructurele projecten wordt de kredietwaardigheid beoordeeld en kunnen extra zekerheden gevraagd worden. Heijmans voert veel opdrachten uit voor overheden waarvoor het kredietrisico als zeer beperkt wordt ingeschat.

De kredietwaardigheidsbeoordeling is onderdeel van de standaardprocedure. Het kredietrisico wordt beperkt door voorfinancierings- en termijnregelingen. Indien dat nodig wordt geacht, kunnen risico's bij een kredietverzekeraar worden ondergebracht.

Gezien het grote aantal opdrachtgevers en het belangrijke aandeel van particulieren en overheden hierin, is geen sprake van een risicovolle concentratie van kredietrisico's.

De liquide middelen worden aangehouden bij diverse op kredietwaardigheid beoordeelde banken. Het kredietrisico is derhalve beperkt.

x € 1.000

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 2016	31 december 2015
Overige beleggingen	33.615	32.124
Liquide middelen	30.249	125.392
Handels- en overige vorderingen	176.071	266.403
Totaal	**239.935**	**423.919**

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

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

	31 december 2016	31 december 2015
Nederland	122.481	118.718
België	547	42.835
Duitsland	0	44.889
Totaal	**123.028**	**206.442**

Ouderdomsanalyse openstaande debiteuren zonder bijzondere waardevermindering, na vervaldatum factuur:

	31 december 2016	31 december 2015
< 30 dagen	16.993	13.670
30-60 dagen	4.238	7.368
60-90 dagen	555	1.545
> 90 dagen - < 1 jaar	9.245	12.856
> 1 jaar	5.878	16.176
Totaal	**36.909**	**51.615**

x € 1.000

Inclusief de niet vervallen debiteuren en debiteuren die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, bedraagt het saldo aan handelsvorderingen per ultimo 2016 € 116 miljoen (2015: € 193 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:

	2016	2015
Stand per 1 januari	7.361	7.471
Toevoegingen	118	1.028
Onttrekkingen	-2.862	-334
Vrijval	-152	-804
Naar activa aangehouden voor verkoop	-1.572	-
Stand per 31 december	**2.893**	**7.361**

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen, zie hiervoor ook toelichting 6.20 Rentedragende leningen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat voldoende liquiditeitsruimte aanwezig is om te kunnen voldoen aan huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en bijzondere omstandigheden, zonder dat daarbij onaanvaardbare risico's worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt.

Mede met behulp van 12-maands voortschrijdende liquiditeitsprognoses wordt vastgesteld of voldoende liquiditeit beschikbaar is voor de Groep. De Groep is op basis van deze prognose van mening dat voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om de operationele activiteiten van de Groep uit te kunnen voeren.

Om de beschikbaarheid van financiële middelen voor lange en korte termijn te waarborgen, heeft Heijmans onder andere de volgende faciliteiten:

- € 45 miljoen cumulatief preferente financieringsaandelen zonder aflossingsverplichting;
- (vanaf 1 april 2016) € 256 miljoen gecommitteerde, gesyndiceerde bankfinanciering. Deze wordt in diverse stappen (zie toelichting in 6.20) gefaseerd teruggebracht tot € 122 miljoen per 30 juni 2019. Deze teruggang dient voor een belangrijk deel bereikt te worden uit desinvesteringen van de buitenlandse activiteiten. Op basis van de vorderingen die gemaakt zijn met de diverse verkoopprocessen wordt de haalbaarheid van deze desinvesteringen realistisch geacht binnen de termijnen waarin de bankfinanciering terug zal worden gebracht;
- projectfinancieringsfaciliteiten waarbij grotendeels voor de verwachte hoofdsom en looptijd van het betreffende project, gecommitteerde financiering beschikbaar is, en
- € 5 miljoen kasgeld- en rekening-courantfaciliteiten. Deze zijn niet gecommitteerd.

x € 1.000

Om aan de eisen van opdrachtgevers met betrekking tot het stellen van bankgaranties te voldoen, beschikt Heijmans over voldoende garantiefaciliteiten bij diverse garantieverstrekkende instellingen. Deze faciliteiten zijn niet gecommitteerd. Ultimo 2016 bedraagt het totaal aan bankgarantiefaciliteiten € 505 miljoen (2015: € 501 miljoen) verstrekt door 23 partijen. Na de geplande verkopen van de buitenlandse bedrijven resteert er voor ruim € 270 miljoen aan bankgarantiefaciliteiten voor de Nederlandse ondernemingen, hetgeen toereikend wordt geacht bij de gebudgetteerde omzetten voor de komende periode.

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

31 december 2016	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaandelen	-45.100	-62.915	-3.563	-	-3.563	-10.689	-45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-105.000	-105.071	-105.071	-	-	-	-
Projectfinanciering	-1.038	-1.071	-147	-143	-718	-63	-
Overige langlopende schulden	-22.006	-24.672	-691	-4.894	-444	-14.978	-3.665
Rekening-courant kredietinstellingen	-3.891	-3.891	-3.891	-	-	-	-
Handels- en overige schulden	-371.064	-371.064	-371.064	-	-	-	-
Totaal	**-548.099**	**-568.684**	**-562.934**	**-5.037**	**-4.725**	**-25.730**	**-48.765**

31 december 2015	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaandelen	-45.100	-60.241	-4.452	-	-3.563	-7.126	-45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	-50.000	-50.009	-	-	-50.009	-	-
Projectfinanciering	-12.297	-12.345	-186	-10.874	-267	-1.018	-
Overige langlopende schulden	-25.012	-26.958	-771	-18.984	-2.910	-471	-3.822
Financiële leaseverplichtingen	-1.613	-1.744	-363	-245	-489	-647	-
Rekening-courant kredietinstellingen	-1.083	-1.083	-1.083	-	-	-	-
Handels- en overige schulden	-580.232	-580.232	-580.232	-	-	-	-
Totaal	**-715.337**	**-732.612**	**-587.087**	**-30.103**	**-57.238**	**-9.262**	**-48.922**

Voor de cumulatief preferente financieringsaandelen B is rekening gehouden met de nominale waarde bij de vervaldatum van de verplichting en de renteherzieningstermijn. De cumulatief preferente financieringsaandelen hebben geen aflossingsverplichting. In het liquiditeitsoverzicht is de nominale waarde van de leningen opgenomen in de periode > 5 jaar.

x € 1.000

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van de Groep of de waarde van financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen van marktprijzen, zoals valutakoersen, rentetarieven en aandelenkoersen. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement. Voor de beheersing van het marktrisico kunnen derivaten worden gekocht en verkocht en financiële verplichtingen aangegaan. Dergelijke transacties vinden plaats binnen de richtlijnen die zijn vastgesteld.

Prijsrisico

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

Renterisico

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

Wanneer de rente over 2016 gemiddeld 2% hoger zou zijn geweest dan zou op basis van het gemiddeld schuldniveau het resultaat voor belastingen circa € 2,9 miljoen lager (2015: € 3,2 miljoen lager) zijn geweest. Het effect op het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant waren gebleven) van een 2% renteverschil zou een € 2,2 miljoen lager eigen vermogen zijn (2015: € 2,4 miljoen lager).

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

		31 december 2016					
	Toelichting	**Totaal**	**0–6 maanden**	**6–12 maanden**	**1–2 jaar**	**2–5 jaar**	**> 5 jaar**
Overige beleggingen	6.12	33.615	19.025	-	12.486	860	1.244
Liquide middelen	6.17	30.249	30.249	-	-	-	-
Cumulatief preferente financieringsaandelen	6.20	-45.100	0	-	-	-45.100	-
Gesyndiceerde bankfinanciering	6.20	-105.000	-105.000	-	-	-	-
Projectfinancieringen	6.20	-1.038	-1.038	-	-	-	-
Overige langlopende schulden	6.20	-22.006	-437	-18.689	-	-	-2.880
Rekening-courant kredietinstellingen	6.20	-3.891	-3.891	-	-	-	-
Totaal		**-113.171**	**-61.092**	**-18.689**	**12.486**	**-44.240**	**-1.636**

x € 1.000

		31 december 2015					
	Toelichting	**Totaal**	**0–6 maanden**	**6–12 maanden**	**1–2 jaar**	**2–5 jaar**	**> 5 jaar**
Overige beleggingen	6.12	32.124	18.784	-	11.236	860	1.244
Liquide middelen	6.17	125.392	125.392	-	-	-	-
Cumulatief preferente financieringsaandelen	6.20	-45.100	0	-	-	-45.100	-
Gesyndiceerde bankfinanciering	6.20	-50.000	-50.000	-	-	-	-
Projectfinancieringen	6.20	-12.297	-12.297	-	-	-	-
Overige langlopende schulden	6.20	-25.012	-546	-18.933	-2.653	-	-2.880
Financiële leaseverplichtingen	6.20	-1.613	-329	-216	-449	-619	-
Rekening-courant kredietinstellingen	6.20	-1.083	-1.083	-	-	-	-
Totaal		**22.411**	**79.921**	**-19.149**	**8.134**	**-44.859**	**-1.636**

Op balansdatum is van de rentedragende bruto schuld 30% (2015: 39%) tegen een vast rentepercentage en 70% (2015: 61%) 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 renteloopтijd van projectfinancieringen is 0,2 jaar (2015: 0,1 jaar).

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

Valutarisico

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

Reële waarden

Onderstaande overzicht bevat de reële waarden en de boekwaarden van financiële instrumenten. Deze waarderingen tegen reële waarde worden gerubriceerd naar verschillende niveaus van de hiërarchie reële waarde, afhankelijk van de inputs op basis waarvan waarderingstechnieken zijn toegepast. De verschillende niveaus zijn als volgt gedefinieerd.

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

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

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

x € 1.000

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

			31 december 2016		31 december 2015	
			Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
toelichting	niveau	**Leningen en vorderingen**				
6.12	2	Overige beleggingen	33.615	34.154	32.124	33.131
6.16	*	Handels- en overige vorderingen	176.071	176.071	266.403	266.403
6.17	*	Liquide middelen	30.249	30.249	125.392	125.392
6.20	*	Rekening-courant kredietinstellingen	-3.891	-3.891	-1.083	-1.083
6.20	2	Cumulatief preferente financieringsaandelen	-45.100	-51.169	-45.100	-52.946
6.20	2	Gesyndiceerde bankfinanciering	-105.000	-105.000	-50.000	-50.000
6.20	2	Projectfinanciering	-1.038	-1.038	-12.297	-12.297
6.20	2	Overige langlopende schulden	-22.006	-22.515	-25.012	-25.982
6.23	*	Handels- en overige schulden	-371.064	-371.064	-580.232	-580.232
		Overige financiële verplichtingen				
6.20	2	Financiële leaseverplichtingen	-	-	-1.613	-1.691
			-308.164	**-314.203**	**-291.418**	**-299.305**

* Boekwaarde is een redelijke benadering van de reële waarde

Bovenstaande waardes zijn gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen. De leningen die een vaste rente hebben, worden verdisconteerd tegen de relevante rentecurve per 31 december 2016, verhoogd met de relevante risico opslag.

Alle leningen die een variabele rente hebben, worden verondersteld een reële waarde te hebben die gelijk is aan de boekwaarde.

Kapitaalbeheer

Het beleid is gericht op het streven naar een solide vermogenspositie in combinatie met voldoende kredietruimte om zo de continuïteit voor stakeholders te borgen. Een solide vermogensstructuur op lange termijn is gebaseerd op het met voldoende headroom opereren binnen de convenanten, met name de Leverage ratio, zijnde een netto rentedragende schuld, na aftrek van cumulatief preferente financieringsaandelen en non-recourse financiering, gedeeld door EBITDA van maximaal 3.0 en een interest cover ratio van minimaal 4.0 (zie ook toelichting 6.20 voor de beschrijving van de financiële ratio's in de met banken overeengekomen convenanten).

Om de vermogensstructuur op korte termijn te verbeteren wordt een plan voor schuldreductie op basis van desinvesteringen van de buitenlandse bedrijven tot uitvoering gebracht. De verkoop van Franki (geëffectueerd in januari 2017) en de verkoop van Heijmans België (ondertekende verkoopovereenkomst in februari 2017) zijn concrete stappen in relatie tot dit plan. Voor het jaar 2017 geldt een alternatieve inrichting van de financiële convenanten, zie de verdere toelichting in 6.20.

x € 1.000

6.25 Huur- en operationele leaseovereenkomsten

	31 december 2016	31 december 2015
Huurovereenkomsten		
Vervallen termijnen binnen 1 jaar	15.177	14.872
Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar	36.344	39.689
Vervallen termijnen na 5 jaar	6.148	9.544
Totaal	**57.669**	**64.105**
Leaseovereenkomsten		
Vervallen termijnen binnen 1 jaar	23.549	25.001
Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar	38.924	40.821
Vervallen termijnen na 5 jaar	1.021	912
Totaal	**63.494**	**66.734**

In 2016 is een bedrag van € 28 miljoen (2015: € 29 miljoen) als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord voor operationele lease. In 2016 is een bedrag van € 16 miljoen (2015: € 16 miljoen) verantwoord voor huurlasten.

De leaseverplichtingen betreffen voornamelijk toekomstige termijnen in verband met lease van auto's en materieel. De huurverplichtingen betreffen de huur van bedrijfsgebouwen. De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben geen huurverplichtingen en eveneens geen leaseverplichtingen

Er worden in Nederland circa 3.300 objecten (2.370 personenauto's, 850 bedrijfswagens en 80 vrachtwagens) door middel van een operationeel contract geleased. Met de belangrijkste leasemaatschappij is per 2017 een mantelovereenkomst afgesloten voor de personen- en bedrijfswagens met een looptijd van 4,5 jaar. De afzonderlijke contracten die onder de mantelovereenkomst vallen, hebben looptijden variërend van 12 maanden tot en met 72 maanden. Deze contracten kunnen alleen ontbonden worden na afkoop van het verschil tussen handelswaarde en boekwaarde (alleen als handelswaarde lager is) en het gedeelte van de leasetarieven dat gevormd wordt door de componenten management fee / administratiekosten en rente. Voor vrachtwagens geldt in de regel een maximale looptijd van 120 maanden.

Bovenstaande bedragen betreffen het totaal aan activiteiten. Voor de voortgezette activiteiten bedragen per 31 december 2016 de huurovereenkomsten € 44,2 miljoen (2015: 56,8 miljoen) en de leaseovereenkomsten € 53,8 miljoen (€ 57,4 miljoen). De last 2016 met betrekking tot voortgezette activiteiten bedroeg € 23,9 miljoen (2015: € 24,4 miljoen).

x € 1.000

6.26 Investeringsverplichtingen

	31 december 2016	31 december 2015
Contractuele verbintenissen in verband met:		
- de verwerving van materiële vaste activa	858	1.078
- de verwerving van gronden	92.797	98.614
	93.655	**99.692**

Ter zekerstelling van de investeringsverplichtingen zijn geen concerngaranties afgegeven (2015: geen).

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

Van de investeringsverplichtingen is € 11 miljoen (2015: € 11 miljoen) aangegaan door gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin Heijmans participeert. Het aangegeven bedrag betreft het aandeel van Heijmans in de verplichting van de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten.

De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben investeringsverplichtingen ter hoogte van € 1 miljoen (2015: € 1 miljoen) (Heijmans aandeel).

Bovenstaande bedragen betreffen het totaal aan activiteiten. Voor de voortgezette activiteiten bedragen per 31 december 2016 de investeringsverplichtingen € 93,2 miljoen (2015: € 99,5 miljoen).

6.27 Voorwaardelijke verplichtingen

Algemeen

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

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

Bank- en concerngaranties	**31 december 2016**	**31 december 2015**
Bankgaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten	338.922	274.852
Aanbestedingen	2.174	3.074
Overige	38.100	45.746
	379.196	**323.672**

x € 1.000

Concerngaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten	314.512	354.837
Voorwaardelijke verplichtingen	427	4.071
Krediet- en bankgarantiefaciliteiten	141.825	124.245
	456.764	**483.153**
Totaal	**835.960**	**806.825**

De concerngaranties in verband met krediet- en bankgarantiefaciliteiten zijn verstrekt ten behoeve van projectfinancieringen en bankgarantie- en kredietfaciliteiten voor buitenlandse dochterondernemingen, gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en joint ventures. Voor schulden in enkele gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en vastgoed joint ventures staat Heijmans voor haar deel in de joint venture garant, voor in totaal € 28 miljoen (2015: € 21 miljoen).

De concerngaranties die zijn uitgegeven ten behoeve van verkochte activiteiten (Leadbitter, Heitkamp) zijn niet opgenomen in bovenstaande tabel en bedragen € 78 miljoen (2015: 98 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.

Bovenstaande bedragen betreffen het totaal aan activiteiten. Voor de voortgezette activiteiten bedragen per 31 december 2016 de bankgaranties € 211 miljoen (2015: € 164 miljoen) en de concerngaranties € 326 miljoen (2015: € 375 miljoen).

Overige voorwaardelijke verplichtingen

De overige voorwaardelijke verplichtingen van voortgezette activiteiten met significante cash impact bedragen ultimo 2016 € 26 miljoen (2015: € 29 miljoen) en met beperkte cash impact € 120 miljoen (2015: € 84 miljoen), in totaal € 146 miljoen (2015: € 113 miljoen). Hiervan is € 24 miljoen (2015: € 25 miljoen) in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten opgenomen. Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage. Hiervoor zijn in 2016 geen (2015: geen) concerngaranties afgegeven. De beëindigde bedrijfsactiviteiten hebben nauwelijks overige voorwaardelijk verplichtingen.

De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben voorwaardelijke verplichtingen met significante cash impact ultimo 2016 van € 6 miljoen (2015: € 9 miljoen) en met beperkte cash impact € 20 miljoen (2015: € 22 miljoen), in totaal € 26 miljoen (2015: € 31 miljoen). Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage. De vermelde bedragen betreffen het Heijmans aandeel in de joint ventures.

6.28 Verbonden partijen

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

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

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

Er zijn geen transacties met het management van de onderneming, anders dan de hieronder toegelichte beloningen. Voor de relaties met joint ventures en geassocieerde deelnemingen wordt verwezen naar toelichting 6.11.

Het aandeel van de Groep in de bedrijfsopbrengsten en de balans van gezamenlijke bedrijfsactiviteiten met betrekking tot voortgezette activiteiten zijn onderstaand per segment aangegeven.

2016 **Bedrijfssegmenten in € mln**	Vastgoed	Woning-bouw	Utiliteit	Infra	Eliminatie	**Totaal**
Opbrengsten	28,0	15,6	19,3	33,5	-17,4	79,0
Kosten	-27,2	-13,7	-18,4	-32,0	17,4	-73,9
Vaste activa	4,0	0,2	0,0	0,8	0,0	5,0
Vlottende activa	55,6	4,0	4,2	22,2	0,0	86,0
Totaal activa	**59,6**	**4,2**	**4,2**	**23,0**	**0,0**	**91,0**
Langlopende verplichtingen	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,3
Kortlopende verplichtingen	11,1	3,1	5,2	21,8	0,0	41,2
Totaal verplichtingen	**11,3**	**3,2**	**5,2**	**21,8**	**0,0**	**41,5**
Eigen vermogen	**48,3**	**1,0**	**-1,0**	**1,2**	**0,0**	**49,5**

2015 **Bedrijfssegmenten in € mln**	Vastgoed	Woning-bouw	Utiliteit	Infra	Eliminatie	**Totaal**
Opbrengsten	24,7	9,8	5,6	75,6	-5,5	110,2
Kosten	-24,2	-8,8	-5,3	-72,9	5,5	-105,7
Vaste activa	4,0	0,0	0,0	0,7	0,0	4,7
Vlottende activa	54,3	3,2	3,9	12,7	-0,2	73,9
Totaal activa	**58,3**	**3,2**	**3,9**	**13,4**	**-0,2**	**78,6**
Langlopende verplichtingen	22,9	0,0	0,0	0,0	0,0	22,9
Kortlopende verplichtingen	7,5	2,6	3,6	9,6	-0,2	23,1
Totaal verplichtingen	**30,4**	**2,6**	**3,6**	**9,6**	**-0,2**	**46,0**
Eigen vermogen	**27,9**	**0,6**	**0,3**	**3,8**	**0,0**	**32,6**

Ondernemingspensioenfonds

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

In 2016 is circa € 1,5 miljoen (2015: € 0,5 miljoen) aan pensioenpremies betaald door Heijmans aan het hierboven genoemde ondernemingspensioenfonds. Daarnaast heeft Heijmans, vanwege het voormalige dekkingstekort in het fonds, in 2012 € 5 miljoen en in 2013 € 3 miljoen bijgestort. In latere jaren hebben geen bijstortingen plaatsgevonden. Heijmans is niet verplicht tot een volgende bijstorting.

Beloning van de leden van de raad van commissarissen

Geen der leden van de raad van commissarissen bezit certificaten van aandelen Heijmans N.V. Aan hen zijn geen opties of certificaten van aandelen toegekend. Alle commissarissen genieten een vaste jaarlijkse vergoeding die niet afhankelijk is van de resultaten in enig jaar. Tevens ontvangen zij een vaste dan wel variabele kostenvergoeding. Geen der commissarissen staat in een andere zakelijke relatie tot Heijmans krachtens welke hij of zij persoonlijk voordeel zou kunnen behalen.

Over 2016 en 2015 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

in €	**2016**	**2015**
Sj. S. Vollebregt – voorzitter*	43.973	24.542
A.A. Olijslager**	13.390	52.875
Drs. P.G. Boumeester***	37.723	37.723
Ing. R. van Gelder BA****	42.723	40.223
Drs. S. van Keulen*****	42.723	42.723
R. Icke RA******	37.723	37.723
Totaal	**218.255**	**235.809**

*commissaris met ingang van 15 april 2015, voorzitter met ingang van 13 april 2016
**commissaris van 18 april 2007 tot en met 13 april 2016
***commissaris met ingang van 28 april 2010
****commissaris met ingang van 1 juli 2010
*****commissaris met ingang van 18 april 2007
******commissaris met ingang van 9 april 2008

Beloning van de leden van de raad van bestuur

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

in €	Bruto vaste beloning		Pensioenlast		Onkosten-vergoedingen incl. autokosten		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
A.G.J. Hillen*	414.632	395.823	116.917	111.172	24.512	29.610	556.061	536.605
R.F. Majenburg**	386.903	-	85.135	-	26.063	-	498.101	-
L.J.T. van der Els***	497.068	493.926	102.160	102.160	30.444	30.444	629.672	626.530
M.C. van den Biggelaar****	406.907	395.661	73.059	79.475	34.712	33.847	514.678	508.983
Totaal	**1.705.510**	**1.285.410**	**377.271**	**292.807**	**115.731**	**93.901**	**2.198.512**	**1.672.118**

* voorzitter van de raad van bestuur met ingang van 1 december 2016 en lid van de raad van bestuur met ingang van 18 april 2012
** lid van de raad van bestuur met ingang van 13 april 2016
*** lid van de raad van bestuur met ingang van 28 april 2010 en voorzitter van de raad van bestuur van 18 april 2012 tot 1 december 2016
****lid van de raad van bestuur met ingang van 1 september 2009

Aan de leden van de raad van bestuur is over 2015 een voorwaardelijke korte termijn variabele beloning van 20% van het basissalaris toegekend. Deze toekenning wordt definitief indien aan de voorwaarde in 2016 of in 2017 wordt voldaan, zoals genoemd in het remuneratiebeleid. In 2016 is niet aan de voorwaarde voldaan. De raad van commissarissen maakt gebruik van haar discretionaire bevoegdheid om de voorwaardelijke vergoeding definitief niet toe te kennen aan de heren Van der Els en Van den Biggelaar die aftreden als lid van de raad van bestuur in 2017.

De lange termijn variabele beloning toegekend in 2016 betreft de periode 2014-2016 en is nihil. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de remuneratieparagraaf in het jaarverslag.

Voor variabele beloningen over de periodes 2015-2017 en 2016-2018 is voor de huidige leden van de raad van bestuur € 0,2 miljoen (2015: voor de periodes 2014-2016 en 2015-2017: € 0,6 miljoen) gereserveerd; en wel voor de heer A.G.J. Hillen is gereserveerd € 102.050 (2015: € 197.831), voor de heer L.J.T. van der Els is niets gereserveerd (2015: € 246.882), voor de heer M.C. van den Biggelaar is niets gereserveerd (2015: € 197.831) en voor de heer R. Majenburg is gereserveerd € 64.484 (2015: nihil).

De bate vanwege vrijval in 2016 van eerdere reserveringen voor de lange en korte termijn variabele beloningen voor de leden van de raad van bestuur bedroeg € 0,7 miljoen (2015: € 0).

Naast de bedragen die in bovenstaande tabel voor bruto vaste beloning, pensioenlast en onkostenvergoeding per lid van de raad van bestuur zijn opgenomen, zijn de volgende bedragen in de winst-en-verliesrekening per lid van de raad van bestuur verantwoord:

- Voor de heer A.G.J. Hillen is voor de voorwaardelijke korte termijn variabele beloning nihil opgenomen (2015: last van € 79.132). Voor de lange termijn variabele beloning is per saldo een bate verantwoord van € 95.781 (2015: nihil). Voor het Share Matching Plan is een last opgenomen van € 1.876 (2015: € 1.876).
- Voor de heer R.F. Majenburg is voor de voorwaardelijke korte termijn variabele beloning nihil opgenomen (2015: nihil). Voor de lange termijn variabele beloning is een last verantwoord van € 64.484 (2015: nihil).
- Voor de heer L.J.T. van der Els is een bate verantwoord van € 98.753 voor de voorwaardelijke korte termijn variabele beloning (2015: last van € 98.753). Voor de lange termijn variabele beloning is een bate verantwoord van € 246.882 (2015: nihil). Voor het Share Matching Plan is een last opgenomen van € 5.877 (2015: € 5.877).
- Voor de heer M.C. van den Biggelaar is een bate verantwoord van € 79.132 voor de voorwaardelijke korte termijn variabele beloning (2015: last van € 79.132). Voor de lange termijn variabele beloning is een bate verantwoord van € 197.831 (2015: nihil). Voor het Share Matching Plan is een last opgenomen van € 1.876 (2015: € 1.876).

De totale last in de winst-en-verliesrekening bedraagt € 1.554.246 (2015: € 1.938.764).

Ten einde de bestuurders voor langere termijn te binden en de gerichtheid op lange termijn waardecreatie te bevorderen, is met ingang van het jaar 2010 een Bonus Investment Share Matching Plan van kracht, waarbij bestuurders op vrijwillige basis kunnen kiezen voor een deel van hun variabele korte termijn beloning aandelen Heijmans te kopen.

In april 2014 heeft de heer Van der Els voor 50% en hebben de heren Van den Biggelaar en Hillen voor 20% van de toegekende netto korte termijnbonus 2013 aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht aandeel - in totaal 2.289 - is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk aandeel toegekend. De toegekende aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk, waarna een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar in werking treedt. De totale last met betrekking tot het toekennen van de aandelen is op het moment van toekennen bepaald en wordt gedurende de periode dat de toegekende aandelen onvoorwaardelijk worden, tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

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 € 33.600 (2015: € 32.695) voor het vervallen van de vroegpensioenregeling en heeft de heer Hillen in 2016 een compensatie van € 65.638 (2015: 61.203) ontvangen voor het wegvallen van de pensioenopbouw over het salaris boven de € 100.000. De heer Majenburg ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten, deze bedroeg in 2016 € 85.135 (2015: nihil). De pensioenregeling voor de heer Van den Biggelaar betreft met ingang van 1 januari 2015 de regeling van het bedrijfstakpensioenfonds en de rechtstreeks verzekerde middelloonregeling. Tot en met 2014 betrof de pensioenregeling voor de heer Van den Biggelaar een toegezegde bijdrage voor ouderdomspensioen ingaand op 65-jarige leeftijd, partnerpensioen en wezenpensioen. In de pensioenlast van de heer Van den Biggelaar over het jaar 2016 is een compensatie van € 57.479 (2015: € 64.533) begrepen voor het wegvallen van de pensioenopbouw over het salaris boven de € 100.000. De heer Van der Els ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten.

De pensioenlast is berekend conform waarderingsgrondslag 23.

De leden van de raad van bestuur bezaten ultimo 2016 in totaal 139.839 certificaten van aandelen Heijmans. Het bezit van deze aandelen is deels een uitvloeisel van het Share Matching Plan zoals hierboven beschreven en deels het gevolg van aankopen van aandelen door de leden van de raad van bestuur. Het bezit van certificaten van aandelen Heijmans van de afzonderlijke leden van de raad van bestuur is ultimo 2016 als volgt samengesteld:

Bezit aandelen per 31 december	**2016**
A.G.J. Hillen - voorzitter	11.525
L.J.T. van der Els	116.130
M.C. van den Biggelaar	12.184
R.F. Majenburg	0
Totaal	**139.839**

Beloning van voormalige leden van de raad van bestuur

In de winst-en-verliesrekening is in 2016 € 180.000 (2015: € 167.000) verantwoord uit hoofde van de vergoedingen die de heer Witzel, voormalig lid van de raad van bestuur, ontvangt vanuit zijn managementovereenkomst die op 1 november 2014 is ingegaan. De werkzaamheden van de heer Witzel bestaan uit advieswerkzaamheden en het leiden van grote projecten.

6.29 Schattingen en oordeelsvorming door het management

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

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

Naast de reeds in de waarderingsgrondslagen (paragraaf 5) en de toelichtende paragrafen (6.1 tot en met 6.28) uiteengezette schattingselementen worden hieronder de belangrijkste elementen van schattingsonzekerheden toegelicht.

Waardering van projecten

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste uitgangspunten die bij de waardering van projecten worden gehanteerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.15 Onderhanden werken. Voor de projecten Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) die in een joint venture wordt uitgevoerd, N23 Westfrisiaweg en Wilhelminasluis Zaandam geldt een verhoogde schattingsonzekerheid.

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM)

Bij de nieuwbouw van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) en het College ter Beoordeling van Geneesmiddelen (CBG) bleek het oorspronkelijk ontwerp niet volledig te voldoen aan de gestelde trillingseisen. Na met de opdrachtgever overeengekomen uitstel, heeft het consortium StruktonHurksHeijmans een combinatie van maatregelen uitgewerkt waarmee het ontwerp voldoet aan de gestelde trillingseis voor laboratoriumruimten. Het aanvangscertificaat is medio januari 2017 verstrekt, de bouw start naar verwachting in het voorjaar van 2017. Met de voorlopig geraamde extra kosten is in de waardering rekening gehouden, evenals met een gedeeltelijke vergoeding door de opdrachtgever. Heijmans neemt over 2016 per saldo een voorziening van € 10 miljoen op dit project (betreft Heijmansdeel van 37,5% in de combinatie). Over de financiële consequenties zijn opdrachtgever en consortium evenwel nog in gesprek. Derhalve is sprake van verhoogde schattingsonzekerheid rondom de waardering met een bandbreedte van circa € 5 miljoen positief en € 10 miljoen negatief. Heijmans meent dat de risico's binnen de bandbreedte zullen blijven en dat de huidige waardering de beste inschatting op dit moment is.

N23 Westfrisiaweg

Bij de N23 Westfrisiaweg bestond verschil van inzicht over de uitvoering van het project in relatie tot de bodemgesteldheid en de invloed daarvan op de werkzaamheden. Heijmans heeft in februari 2017, middels een intentieovereenkomst, met de opdrachtgever overeenstemming bereikt over de aangepaste uitvoering en planning, evenals de financiële afwikkeling van het project. In dit kader zijn onder meer aanvullende afspraken gemaakt over de te realiseren vrijval van het risicofonds en optimalisaties, welke ten gunste komen van Heijmans en hoe om te gaan met resterende risico's. De nieuwe afspraken leiden tot een verliesvoorziening op dit project van € 32 miljoen. Hoewel het risicoprofiel voor Heijmans aanzienlijk is verbeterd, blijft sprake van verhoogde schattingsonzekerheid rondom de huidige waardering, binnen een bandbreedte van circa € 5 miljoen positief en € 7,5 miljoen negatief. Heijmans meent dat de risico's binnen de bandbreedte zullen blijven en dat de huidige waardering de beste inschatting op dit moment is. Met het tekenen van de intentieovereenkomst zijn de tijdelijk stilgelegde werkzaamheden weer opgestart, en wordt het project volgens planning eind 2018 opgeleverd.

Wilhelminasluis Zaandam

Bij de Wilhelminasluis Zaandam is sprake van een meningsverschil met de opdrachtgever over met name het ontwerp van de sluiskolk. De sluishoofden zijn door Heijmans constructief afgebouwd; de overige werkzaamheden zijn stilgelegd in afwachting van een nieuw ontwerp voor de sluiskolk. Heijmans en opdrachtgever zijn het nog niet eens geworden over de vergoeding van de aanvullende kosten van het nieuwe ontwerp alsmede over de hiermee samenhangende extra kosten veroorzaakt door de vertraging in het project. Een arbitrage procedure is gestart. Heijmans heeft over 2016 een additionele voorziening van € 8 miljoen op dit project genomen. Hierdoor is het risicoprofiel voor Heijmans verbeterd, echter blijft, inherent aan het proces van arbitrage, sprake van verhoogde schattingsonzekerheid rondom de waardering. Indien Heijmans volledig in het ongelijk zou worden gesteld, hetgeen Heijmans onwaarschijnlijk acht, leidt dit tot een additioneel verlies van circa € 10 miljoen. De positieve bandbreedte bedraagt circa € 10 miljoen.

Financiering

In toelichting 6.20 zijn de voorwaarden van de nieuwe financiering nader toegelicht. Een belangrijke voorwaarde is het (gefaseerd) terugbrengen van de faciliteit naar € 122 miljoen in 2019. De realisatie (timing en verkoopsommen) van het desinvesteringsprogramma en de adequate beheersing van projectrisico's (zie hierboven), is voor het terugdringen van het schuldniveau van groot belang. Dit geldt eveneens voor het realiseren van het businessplan 2017 en meerjarenprognose, met name ten aanzien van het realiseren van EBITDA, kasstromen en behalen van convenanten.

Pensioenen

De belangrijkste actuariële uitgangspunten met betrekking tot het berekenen van de pensioenverplichtingen zijn in toelichting 6.21 uiteengezet.

Belastingvorderingen

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van uitgestelde belastingvorderingen worden gehanteerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.13 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen.

Strategische grondposities

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van grondposities worden gehanteerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.14 Voorraden.

Immateriële activa

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

7. Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

Onderstaande entiteiten zijn in 2016 in de consolidatie betrokken. Entiteiten met een deelnemingspercentage van 100% betreffen dochterondernemingen. De overige entiteiten betreffen gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. Niet-significante entiteiten zijn in deze lijst om praktische redenen niet weergegeven. Een volledig overzicht van in de consolidatie betrokken dochterondernemingen is gedeponeerd bij het Handelsregister, ten kantore van de Kamer van Koophandel te Eindhoven. Voor de materiële joint ventures en geassocieerde deelnemingen waarin de Groep participeert, wordt verwezen naar toelichting 6.11. Voor de entiteiten die zijn opgenomen als activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop wordt verwezen naar toelichting 6.2.

	31 december 2016	31 december 2015
Heijmans Nederland B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Vastgoed B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Vastgoed Deelnemingen B.V. Rosmalen	100%	100%
V.O.F. Gasthuiskwartier, Rosmalen	50%	50%
V.O.F. Mondriaanlaan, Utrecht	35%	35%
Heijmans Woningbouw B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Huizen B.V., Huizen	100%	100%
Heijmans Utiliteit B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Utiliteit Metaal B.V., Rosmalen	100%	100%
Hart van Zuid V.O.F.	50%	0%
Heijmans Infrastructuur B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Infra B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Wegen B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Civiel B.V., Rosmalen	100%	100%
Sanders & Geraedts B.V., Koningsbosch	100%	100%
Centrale IJkinrichting Borculo B.V., Zeewolde	100%	100%
Brinck Amersfoort B.V., Zeewolde	100%	100%
Brinck Meter Control Services B.V., Zeewolde	100%	100%
Brinck Technology B.V., Zeewolde	100%	100%
A4All V.O.F., Rotterdam	45%	45%
Waterdunen V.O.F., Amsterdam	40%	40%
3Angle EPCM V.O.F.	50%	0%
Sas van Vreeswijk V.O.F.	33%	0%
Heijmans Facilitair Bedrijf B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Materieel Beheer B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans International B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans (B) N.V., Schelle	100%	100%
Heijmans Infra N.V., Schelle	100%	100%
Van den Berg N.V., Schelle	100%	100%
Heijmans Vastgoed N.V., Schelle	100%	100%
Heijmans Bouw N.V., Bilzen	100%	100%
Heijmans Deutschland B.V., Rosmalen	100%	100%
Heijmans Oevermann GmbH, Münster	100%	100%
Oevermann Verkehrswegebau GmbH, Münster	100%	100%
Oevermann Hochbau GmbH, Münster	100%	100%
Oevermann Ingenieurbau GmbH, Münster	100%	100%
CMG Gesellschaft für Baulogistik GmbH, Münster	100%	100%
Franki Grundbau GmbH & Co. KG., Seevetal	100%	100%

8. Vennootschappelijke jaarrekening

x € 1.000

8.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2016 van Heijmans N.V.

Voor zover posten uit de winst-en-verliesrekening en de balans niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en balans.

8.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Heijmans N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (waarderingsgrondslagen) van de enkelvoudige jaarrekening van Heijmans N.V. gelijk zijn aan de waarderingsgrondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de nettovermogenswaarde gewaardeerd.

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Heijmans N.V. in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen Heijmans N.V. en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet-gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Voor de opgave van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen en de raad van bestuur wordt verwezen naar toelichting 6.28 van de geconsolideerde jaarrekening.

x € 1.000

8.3 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2016

		2016	2015
	Beheerkosten	-2.534	-1.969
Operationeel resultaat		**-2.534**	**-1.969**
	Financiële baten	29.885	31.696
	Financiële lasten	-14.221	-15.672
Resultaat vóór belastingen		**13.130**	**14.055**
	Winstbelastingen	-3.666	-8.626
	Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	-119.958	-32.687
Resultaat na belastingen		**-110.494**	**-27.258**

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 6.28 bij de geconsolideerde jaarrekening).

x € 1.000

8.4 Vennootschappelijke balans per 31 december 2016 (vóór voorstel resultaatbestemming)

Activa	31 december 2016	31 december 2015
Vaste activa		
Immateriële activa	21.207	21.207
Financiële vaste activa	11.732	5.242
Uitgestelde belastingvordering	35.591	32.089
	68.530	**58.538**
Vlottende activa		
Vorderingen	424.434	518.606
Liquide middelen	0	20.748
	424.434	**539.354**
	492.964	**597.892**

Passiva	31 december 2016	31 december 2015
Eigen vermogen		
Geplaatst kapitaal	6.423	6.423
Agioreserve	242.680	242.680
Afdekkingsreserve	-193	375
Reserve actuariële resultaten	-27.965	-14.918
Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	239	229
Wettelijke reserve deelnemingen	58.959	42.059
Ingehouden winsten	-27.751	16.407
Resultaat na belastingen lopend boekjaar	-110.494	-27.258
	141.898	**265.997**
Langlopende schulden	**45.100**	**95.100**
Kortlopende schulden	**305.966**	**236.795**
	492.964	**597.892**

x € 1.000

8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans

Immateriële activa (goodwill)	**2016**	**2015**
Boekwaarde		
Stand per 1 januari	21.207	21.207
Stand per 31 december	**21.207**	**21.207**

Financiële vaste activa	**2016**	**2015**
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		
Stand per 1 januari	-67.042	-99.687
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen	-119.958	-32.687
Ontvangen dividend van deelnemingen	-4.101	0
Kapitaalstortingen	30.566	52.475
Mutaties kasstroomafdekkingen	-568	429
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot personeelsgerelateerde verplichtingen	-13.047	12.428
Stand per 31 december	**-174.150**	**-67.042**
In mindering gebracht op vorderingen van groepsmaatschappijen	-185.882	-72.284
Opgenomen onder financiële vaste activa	11.732	5.242

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 in hoofdstuk 7.

x € 1.000

Vorderingen	31 december 2016	31 december 2015
Groepsmaatschappijen	424.025	517.950
Overige vorderingen	409	656
	424.434	**518.606**

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.
Vergelijkende cijfers voor rubriceringsdoeleinden aangepast.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij ter beschikking van de vennootschap.

Eigen vermogen

2016	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Reserve actuariële resultaten	Afdekkings-reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Wettelijke reserve deel-nemingen	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari	6.423	242.680	-14.918	375	229	42.059	16.407	-27.258	265.997
Emissie	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reclassificatie	0	0	0	0	0	16.900	-16.900	0	0
Bonus Investment Share Matching Plan	0	0	0	0	10	0	0	0	10
Resultaatbestemming 2015	0	0	0	0	0	0	-27.258	27.258	0
Totaalresultaat	0	0	-13.047	-568	0	0	0	-110.494	-124.109
Stand per 31 december	**6.423**	**242.680**	**-27.965**	**-193**	**239**	**58.959**	**-27.751**	**-110.494**	**141.898**

2015	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Reserve actuariële resultaten	Afdekkings-reserve	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Wettelijke reserve deel-nemingen	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari	5.839	222.152	-27.346	-54	219	41.754	64.005	-47.293	259.276
Emissie	584	20.528	0	0	0	0	0	0	21.112
Reclassificatie	0	0	0	0	0	305	-305	0	0
Bonus Investment Share Matching Plan	0	0	0	0	10	0	0	0	10
Resultaatbestemming 2014	0	0	0	0	0	0	-47.293	47.293	0
Totaalresultaat	0	0	12.428	429	0	0	0	-27.258	-14.401
Stand per 31 december	**6.423**	**242.680**	**-14.918**	**375**	**229**	**42.059**	**16.407**	**-27.258**	**265.997**

Maatschappelijk aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal is als volgt samengesteld:

Maatschappelijk aandelenkapitaal in €	31 december 2016
35.100.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,30	10.530.000
7.000.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B van elk nominaal € 0,21	1.470.000
8.000.000 preferente beschermingsaandelen van elk nominaal € 1,50	12.000.000
	24.000.000

Per 31 december 2016 zijn 21.406.880 gewone aandelen geplaatst. Alle uitstaande aandelen zijn volgestort. Dit vertegenwoordigt een waarde van € 6.422.064 (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 6.20 van de geconsolideerde jaarrekening.

Agioreserve

De agioreserve bestaat uit het boven nominale waarde op aandelen gestort kapitaal.

Reserve actuariële resultaten

De reserve actuariële resultaten bestaat uit actuariële resultaten op personeelsgerelateerde verplichtingen, zie toelichting 6.21 van de geconsolideerde jaarrekening.

Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden. Deze reserve is niet vrij uitkeerbaar.

Reserve Bonus Investment Share Matching Plan

Voor een toelichting op de Reserve Bonus Investment Share Matching Plan wordt verwezen naar toelichting 6.28 van de geconsolideerde jaarrekening.

x € 1.000

Reserve deelnemingen

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

Resultaatbestemming

Het gerealiseerde resultaat na belastingen ad circa -/- € 110 miljoen, wordt voorgesteld ten laste te brengen van de reserves.

Schulden	**31 december 2016**	**31 december 2015**
Langlopende schulden		
Financieringspreferente aandelen	45.100	45.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	50.000
	45.100	**95.100**
Kortlopende schulden		
Groepsmaatschappijen	162.554	227.639
Te betalen dividend financieringspreferente aandelen	3.522	3.563
Banken	29.789	0
Gesyndiceerde bankfinanciering	105.000	0
Belastingen en sociale verzekeringen	4.166	4.627
Overige schulden	935	966
	305.966	**236.795**

x € 1.000

8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen	31 december 2016	31 december 2015
Bankgaranties	379.196	323.672
Concerngaranties aan opdrachtgevers	314.939	358.908
Concerngaranties aan kredietinstellingen	141.825	124.245
	835.960	**806.825**

Voor een toelichting op de garanties wordt verwezen naar toelichting 6.27 van de geconsolideerde jaarrekening.

Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

Ten behoeve van de Nederlandse in de consolidatie betrokken 100%-dochterondernemingen, met uitzondering van Heijmans Deutschland B.V. en Heijmans Technology B.V., zijn aansprakelijkheidsverklaringen als bedoeld in artikel 403 lid 1 sub f boek 2 BW bij het Handelsregister van de betreffende Kamers van Koophandel gedeponeerd.

Fiscale eenheid

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

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Dit betreft het aandeel van de onderneming in de resultaten van haar deelnemingen die allen groepsmaatschappijen zijn.

x € 1.000

Honoraria accountant

De volgende honoraria van Ernst & Young Accountants LLP zijn ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 382a boek 2 BW.

x € 1.000	2016		
	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	1.613	-	1.613
Andere controle opdrachten	104	-	104
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	0
Andere niet controle diensten	-	-	0
	1.717	**-**	**1.717**

De kosten in verband met het onderzoek van de jaarrekening voor de buitenlandse dochtermaatschappijen worden rechtstreeks in rekening gebracht door Ernst & Young Accountants LLP.

x € 1.000	2015		
	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	1.355	-	1.355
Andere controle opdrachten	96	-	96
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	0
Andere niet controle diensten	-	-	0
	1.451	**0**	**1.451**

Gebeurtenissen na balansdatum

Tot de datum van ondertekening hebben zich, anders dan zoals toegelicht in de geconsolideerde jaarrekening, geen significante gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zouden zijn op deze jaarrekening.

Rosmalen, 24 februari 2017

De leden van de raad van bestuur
A.G.J. Hillen
R.F. Majenburg
L.J.T. van der Els
M.C. van den Biggelaar

De leden van de raad van commissarissen
Sj. S. Vollebregt
P.G. Boumeester
R. van Gelder
R. Icke
S. van Keulen

Resultaatbestemming

Op grond van artikel 31 van de statuten wordt de winst als volgt verdeeld:

- Van de winst reserveert de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen zoveel als hij nodig oordeelt;
- Voor zover de winst niet wordt gereserveerd, staat zij ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hetzij geheel gedeeltelijk ter reservering hetzij geheel of gedeeltelijk ter uitkering aan houders van gewone aandelen in verhouding tot hun bezit aan gewone aandelen.

Onder goedkeuring van de raad van commissarissen wordt besloten het gerealiseerde resultaat na belastingen ad -/- € 110,5 miljoen ten laste te brengen van de reserves. Gezien de ontwikkeling van de operationele resultaten en het nettoresultaat over 2016, is besloten geen dividend uit te keren op (certificaten van) gewone aandelen.

Dividendbeleid

Heijmans voert een dividendbeleid waarbij – bijzonder omstandigheden daargelaten – de pay out ratio 40% van de winst na belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening bedraagt.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Heijmans N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Heijmans N.V. (de vennootschap) te Rosmalen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2016;
- de volgende overzichten over 2016: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht;
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 31 december 2016;
- de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2016;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Heijmans N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Materialiteit	€ 9,4 miljoen
Toegepaste benchmark	Circa 0,5% van de omzet voor het boekjaar
Nadere toelichting	De omzet biedt een stabiele basis voor de bepaling van de materialiteit die inzicht geeft in de omvang en prestaties van de onderneming. Vanwege het gerealiseerde verlies is het resultaat geen geschikte basis.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 0,5 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Heijmans N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Heijmans N.V.

Onze groepscontrole heeft zich met name gericht op de operationele segmenten Infra, Utiliteit en Vastgoed. Bij deze segmenten hebben wij de controlewerkzaamheden grotendeels zelf uitgevoerd. Voor enkele samenwerkingsverbanden en buitenlandse activiteiten, hebben wij tevens gebruikgemaakt van de controlewerkzaamheden van andere EY en niet-EY accountants. Bij enkele andere onderdelen, waaronder Woningbouw, hebben wij specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde controlewerkzaamheden de volledige omzet van de groep.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps) onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Risico	Onze controleaanpak
Financiering en convenanten (zie noot 6.20 en 6.29)	
Heijmans is recent met het bankenconsortium een aangepaste en in looptijd verlengde kredietfaciliteit overeengekomen, inclusief een waiver voor de convenanten per 31 december 2016. De beschikbaarheid van voldoende financiering om te kunnen voorzien in de liquiditeitsbehoefte, de waarborging van voldoende garantiefaciliteiten, alsmede het blijven voldoen aan de financieringsconvenanten is significant voor onze controle. De beoordeling hiervan is primair gebaseerd op verwachtingen en inschattingen van het bestuur. Deze veronderstellingen worden beïnvloed door subjectieve elementen zoals de schatting van verwachte toekomstige kasstromen, gebaseerd op de geprognosticeerde omzet, marges en overige resultaten uit de operationele en (des-) investeringsactiviteiten. De schattingen zijn gebaseerd op veronderstellingen, waaronder verwachtingen van toekomstige economische- en marktontwikkelingen. Bij het voldoen aan de financieringsconvenanten en aflossingsverplichtingen is onder meer de realisatie en timing van de verkoop van activa, zoals de buitenlandse bedrijven, alsmede de afwikkeling van een aantal probleem projecten en de verwachte invloed van het seizoenspatroon van belang.	Wij hebben de nieuw overeengekomen 'term sheet' beoordeeld en bijzondere aandacht besteed aan het werk van door het management gebruikte experts. In onze controleaanpak hebben wij gebruik gemaakt van een eigen waarderingsdeskundige bij de evaluatie van de gehanteerde veronderstellingen en de prognoses die door het bestuur zijn opgesteld in het Businessplan 2017 inclusief de meerjarenprognose. Wij hebben specifiek aandacht besteed aan de gehanteerde veronderstellingen met betrekking tot de toekomstige omzet en het resultaat, inclusief de orderportefeuille, alsmede aan de verkoop van activa en de mogelijke impact van de afwikkeling van een aantal probleem projecten, teneinde te beoordelen dat kan worden blijven voldaan aan de liquiditeitsbehoefte en convenanten in het komende jaar. Hierbij zijn ook de gevoeligheidsanalyse, de ruimte in de geprognosticeerde berekeningen en de beschikbare maatregelen om eventuele knelpunten gedurende de kwartalen op te lossen, in de beoordeling betrokken. Tevens hebben wij werkzaamheden verricht met betrekking tot de door het bestuur opgestelde toelichting als opgenomen in de jaarrekening.
Desinvesteringsprogramma (zie noot 6.2)	
Als onderdeel van aangepaste strategische focus op Nederland heeft Heijmans besloten tot desinvestering van een aantal buitenlandse bedrijven. Voor Franki en de Belgische bedrijven, is respectievelijk wordt, dit reeds begin 2017 geëffectueerd. Er loopt een verkoopproces inzake het Duitse dochterbedrijf Oevermann. De bepaling van het moment van financiële verwerking van de desinvesteringen, de classificatie als 'activa aangehouden voor verkoop' in de balans en als 'beëindigde activiteiten' in de winst- en verliesrekening, alsmede de eventuele verantwoording van het (mogelijke) transactieresultaat op de desinvesteringen zijn significant voor onze controle.	Wij hebben specifieke controlewerkzaamheden aangaande de desinvesteringen uitgevoerd met betrekking tot de contractuele voorwaarden, bepalingen aangaande overdracht van zeggenschap en economische risico's, transactieresultaten (boekverlies Franki) en de verwerking in de jaarrekening als activa aangehouden voor verkoop' en 'beëindigde activiteiten'. Tevens hebben wij werkzaamheden verricht met betrekking tot de door het bestuur opgestelde toelichting inzake deze desinvesteringen als opgenomen in de jaarrekening.

Risico	Onze controleaanpak
Waardering onderhanden werken (zie noot 6.15 en 6.29)	
De waardering van onderhanden werken wordt beïnvloed door subjectieve elementen zoals de schatting van de te maken kosten en verwachte (meer- en minder-) werkopbrengsten, de technische voortgang en (mogelijke) claims en boetes. Dit wordt mede ingegeven door de aard van de activiteiten, waarbij sprake kan zijn van invloed door de complexiteit van projecten, de mate van inschatting bij het tenderproces en ontwikkelingen gedurende de realisatie van een project. Juiste en volledige opbrengsten- en resultaatverantwoording van projecten, de waardering van vorderingen en (mogelijke) claims alsmede de volledigheid van aan de projecten gerelateerde verplichtingen en voorzieningen op de projecten zijn derhalve significant voor onze controle. Het proces van opbrengsten- en resultaatverantwoording, met inbegrip van de afgrenzing, vereist significante schattingen van het bestuur en zijn daarmee derhalve, samen met de waardering van aan de projecten gerelateerde vorderingen, verplichtingen en voorzieningen, significant voor onze controle.	Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot projectbeheersing en het schattingsproces inzake projectresultaten. Dit betroffen onder andere werkzaamheden met betrekking tot de contractuele voorwaarden, bestedingen, opbrengsten en meerwerk en (mogelijke) claims en disputen. Tevens hebben wij werkzaamheden verricht met betrekking tot de projectcalculaties en de resultaatverwachting en de beoordeling hiervan door het bestuur. Hierbij hebben wij met projectfunctionarissen en het bestuur van de segmenten diverse (financiële) risico's en lopende claims en de hierbij behorende schattingsonzekerheden besproken en beoordeeld. Ook hebben wij werkzaamheden verricht met betrekking tot de waardering van de vorderingen, verwacht meerwerk, (mogelijke) claims en disputen, de volledigheid van de verplichtingen vanuit de projecten en de vereiste toelichtingen inzake de onderhanden werken en gerelateerde schattingen. Daarbij is in het bijzonder aandacht besteed aan de projecten N23 Westfrisiaweg en Wilhelminasluis alsmede RIVM, welke in joint-venture wordt uitgevoerd. Wij hebben hierbij aanvullende werkzaamheden verricht op de gehanteerde veronderstellingen in de projectwaarderingen omdat het projecten betreft waar een hogere schattingsonzekerheid geldt ten aanzien van de ingenomen posities.
Waardering van goodwill (zie noot 6.10)	
De immateriële vaste activa van Heijmans omvatten met name goodwill. Het management toetst jaarlijks of bijzondere waardeverminderingen van toepassing zijn op de post goodwill. Deze toets c.q. beoordeling is grotendeels gebaseerd op verwachtingen en inschattingen van het management inzake de toekomstige resultaten van de kasstroom genererende eenheden waarvan de entiteiten deel uitmaken. De bedrijfsonderdelen Utiliteit en Infra zijn vanwege de hoogte van de bedragen het meest significant. Deze toetsing is significant voor onze controle, gezien de complexiteit van het schattingsproces, de hierbij gehanteerde veronderstellingen en de mate van subjectiviteit hiervan, als ook de mogelijke ontwikkeling op een aantal significante projecten en lopende verkooptrajecten. De netto-realiseerbare waarde is gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen.	In onze controleaanpak hebben wij gebruik gemaakt van een eigen waarderingsdeskundige bij de evaluatie van de gehanteerde modellen en parameters die door het bestuur zijn opgesteld in het Businessplan 2017 inclusief de meerjarenprognose. Wij hebben in het bijzonder aandacht besteed aan de gehanteerde prognoses van de toekomstige omzet en het resultaat. Ook hebben wij werkzaamheden verricht ten aanzien van de in de jaarrekening opgenomen toelichtingen inzake de impairment toets, in het bijzonder betreffende de veronderstellingen die het meest van invloed zijn op de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill, zoals de gehanteerde disconteringsvoet, omzet volume en EBIT-marge. Daarbij hebben wij getoetst of deze toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen en de gevoeligheden hiervan voor de waardering.

Risico	Onze controleaanpak
Waardering strategische grondposities en gronden in exploitatie (zie noot 6.14)	
De waardering van strategische grondposities en grondexploitaties wordt sterk beïnvloed door marktontwikkelingen op de woningmarkt in Nederland en andere subjectieve elementen. De strategische gronden komen in het algemeen pas na een lange periode in ontwikkeling, mede beïnvloed door wijzigingen binnen provincies en gemeenten op het gebied van ruimtelijke ordening. De onderneming toetst tweemaal per jaar de waardering op bijzondere waardeverminderingen. Deze toetsing is significant voor onze controle, gezien de aard van de activiteiten, de complexiteit van het schattingsproces, de gehanteerde veronderstellingen bij deze schatting, en de mate van subjectiviteit hiervan. Het proces van waardering vereist significante schattingen van het bestuur. De netto-realiseerbare waarde is gebaseerd op de verwachte toekomstige kasstromen, welke onder meer afhankelijk zijn van de inschatting van de kans op realisatie van een project, het verwachte tijdstip van realisatie en de inschatting van verkoopprijzen en bouwkosten. De waardering wordt intern onderbouwd met kwalitatieve beschrijvingen en kengetallen. Tevens worden jaarlijks de rekenmodellen voor de grondposities geactualiseerd.	Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot het schattingsproces inzake de waardering. Dit betroffen onder andere controlewerkzaamheden of bij de bepaling van de waardering gebruik is gemaakt van de juiste brongegevens en wij hebben inzicht verkregen in gehanteerde rekenmodellen bij de bepaling van de opbrengstwaarde. Wij hebben met projectfunctionarissen en het bestuur de brongegevens, risico's van de posities en de hierbij behorende schattingsonzekerheden besproken en beoordeeld of deze toereikend zijn verwerkt. Bij het beoordelen van de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de bepaling van de netto-realiseerbare waarde hebben wij gebruik gemaakt van onze eigen waarderingsspecialisten. Wij hebben ook aandacht besteed aan de toelichtingen van Heijmans over de veronderstellingen die het meest van invloed zijn op de bepaling van de netto-realiseerbare waarde, zoals de invulling en uitwerking van ontwikkelplannen en de verwachte ontwikkeling van grond- en woningprijzen. Wij hebben getoetst of deze toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de keuze voor de veronderstellingen voor de waardering.
Waardering van de uitgestelde belastingvorderingen en –verplichtingen (zie noot 6.13)	
Voor verrekenbare fiscale verliezen wordt een uitgestelde belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat voldoende toekomstige fiscale winst beschikbaar komt waarmee deze verliezen kunnen worden verrekend. De beoordeling hiervan is significant voor onze controle, omdat het schattingsproces complex is en de veronderstellingen worden beïnvloed door subjectieve elementen, zoals de schatting van verwachte marges uit operationele activiteiten en fiscale resultaten. Deze schattingen zijn gebaseerd op veronderstellingen, waaronder verwachtingen van toekomstige economische- en marktontwikkelingen.	Wij hebben vooral aandacht besteed aan de veronderstellingen in de prognoses die het grootste effect hebben op het fiscale resultaat, zoals de EBIT en niet aftrekbare of uitgestelde posten. De onderliggende prognoses liggen mede ten grondslag aan het Businessplan 2017 inclusief de meerjarenprognose. Bij de uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij eigen interne belastingdeskundigen ingeschakeld.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die onder meer bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- andere informatie zoals vermeld in de inhoudsopgave, namelijk het verslag van de raad van commissarissen, het remuneratierapport en de resultaatbestemming.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen op 30 april 2014 benoemd als accountant van Heijmans N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het bestuursverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Rotterdam, 24 februari 2017

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. W.P. de Pater RA

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Heijmans N.V.

Onze conclusie

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag van Heijmans N.V. te Rosmalen (hierna: Heijmans) over 2016 beoordeeld. De reikwijdte van onze beoordelingsopdracht is beschreven in de sectie "Onze scope".

Een beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de duurzaamheidsinformatie, in alle van materieel belang zijnde aspecten, geen betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van duurzaamheid; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2016.

in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 (optie Core) van Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de bijlagen "Verslaggevingssystematiek" en "KPI tabel" van het jaarverslag.

Basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N "Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen". Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie".

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Onze onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Heijmans zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Dit houdt onder meer in dat wij geen activiteiten ondernemen die conflicterend kunnen zijn met onze onafhankelijke assurance-opdracht. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Onze scope

De duurzaamheidsinformatie bestaat uit hoofdstukken Profiel en bedrijfsmodel, Strategie, Veiligheid en gezondheid, Kennisintensiteit, Procurement en ketenintegratie, Verduurzaming bedrijfsvoering en projecten en Gedrag, integriteit en dilemma's in het jaarverslag 2016.

Beperkingen in onze scope

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen, ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst kunnen afwijken en daarom onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie.

Eveneens maken de verwijzingen in het jaarverslag (naar www.heijmans.nl, externe websites en overige documenten) maken geen deel uit van onze assurance-opdracht.

Verantwoordelijkheden

Verantwoordelijkheden van de directie

De directie van Heijmans is verantwoordelijk voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 (optie Core) van GRI en de aanvullend intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht de bijlagen "Verslaggevingssystematiek" en "KPI tabel" van

het jaarverslag, inclusief het identificeren van stakeholders en het bepalen van materiële onderwerpen. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de bijlagen "Verslaggevingssystematiek" en "KPI tabel" van het jaarverslag.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen van de duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een assurance-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

Wij passen de 'Nadere voorschriften accountantskantoren ter zake van assurance-opdrachten (RA)' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de beslissingen die gebruikers op basis van de duurzaamheidsinformatie nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden bestonden in hoofdzaak uit het inwinnen van inlichtingen bij functionarissen van de entiteit en het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingsopdrachten is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

Wij hebben deze beoordeling professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze belangrijkste werkzaamheden bestonden uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de organisatie.
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management.
- Het evalueren van de opzet en implementatie van de systemen en processen voor informatieverzameling en –verwerking voor de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag
- Het afnemen van interviews met management (of relevante medewerkers) verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, –beleid en -prestaties.
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van duurzaamheidsinformatie, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag.
- Het analytisch evalueren van data en trends in de duurzaamheidsinformatie en middels deelwaarnemingen vaststellen of de duurzaamheidsinformatie wordt onderbouwd met interne en externe documentatie.

Rotterdam, 24 februari 2017

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. J. Niewold RA

Stichting Administratiekantoor Heijmans

Ter uitvoering van de best practice bepaling IV.2.6 juncto IV.2.7 van de Corporate Governance Code 2008 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 2016 is voor een nominaal bedrag van € 6.422.061,90 gewone aandelen in administratie genomen, waartegenover 21.406.873 certificaten aan toonder à € 0,30 nominaal zijn uitgegeven.

Aantal bestuursvergaderingen en belangrijkste onderwerpen

Gedurende het verslagjaar hebben er drie vergaderingen plaatsgevonden van het bestuur van Stichting AK.

Vergadering van 23 maart 2016

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

- Het jaarverslag 2015 van Heijmans N.V. en het persbericht van 25 februari 2016.
- Bespreking agendapunten van de op 13 april 2016 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders Heijmans N.V.
- Het jaarrapport van Stichting AK over 2015.
- De evaluatie van de Vergadering van Certificaathouders van 20 november 2015.
- Benoeming van een nieuw bestuurslid.

Tijdens de vergadering heeft het bestuur van Stichting AK aan de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van commissarissen laten weten dat de navolgende onderwerpen – gevraagd of ongevraagd – aan de orde dienen te komen in de eerstvolgende Algemene Vergadering van Aandeelhouders:

- Een nadere specificatie van en toelichting op het totale verlies van de onderneming.
- De constatering dat de discussie over project- en risicomanagement, zoals die al een aantal jaren wordt gevoerd, nog steeds voortduurt.
- Het achterblijven van de resultaten van Infra.
- De visie van de RvB op de Nederlandse markt, de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, in het bijzonder de risicoverdeling.
- De consequenties van (voortdurende) dunne marges in bepaalde sectoren van de bouw voor de strategische focus van de onderneming.

Dit (voor)jaar was één bestuurslid aftredend en niet herbenoembaar. Het betrof de heer R.P. Voogd. De Vergadering van Certificaathouders heeft geen aanbeveling gedaan voor vervulling van de vacature. Op basis van het voor deze vacature opgestelde profiel heeft het bestuur de heer H. Hooghoudt bereid gevonden de functie te aanvaarden. Het bestuur heeft de heer Hooghoudt tijdens deze vergadering benoemd tot bestuurslid nadat, conform de statuten, zowel de RvB als de RvC in de gelegenheid zijn gesteld om hun visie op de voorgenomen benoeming te geven.

Vergadering van 6 oktober 2016

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

- De halfjaarcijfers 2016 van Heijmans N.V.

- Besluit tot het houden van een Vergadering van Certificaathouders op 18 november 2016.
- Samenstelling van het bestuur: per de voorjaarsvergadering van 2017 treedt de heer W.M. van den Goorbergh af.

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:

- De slechte performance van enige grote infrastructurele werken, de gevolgen daarvan en de wijze waarop hierover gecommuniceerd wordt.
- Projectmanagement, in het bijzonder hoe wordt omgegaan met projecten waarvan gaandeweg de uitvoering blijkt dat er waarschijnlijk verliezen optreden.
- De resultaten van de verschillende bedrijfsstromen en hun vooruitzichten.
- De buitenlandse dochterondernemingen en hun bijdrage aan het resultaat van Heijmans.
- De financiering van Heijmans, waaronder ook de convenanten.

Vergadering van 18 november 2016

Deze ingelaste bestuursvergadering stond in het teken van de voorbereiding van de Vergadering van Certificaathouders van 18 november 2016.

Deelname bestuur Stichting AK aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 13 april 2016
Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 13 april 2016 was het bestuur van Stichting AK aanwezig en heeft ten gunste van alle agendapunten, die ter stemming zijn gebracht, gestemd.

Tijdens deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft het bestuur van de Stichting AK opgemerkt dat de moeilijkheden van Heijmans ook te maken hebben met de structuur van vraag en aanbod in de markt zelf. Een dominante opdrachtgever, de overheid, en een beperkt aantal partijen dat die grote werken aankan en die om capaciteitsonderbezetting te vermijden in een prijzenslag terechtkomen die weinig ruimte biedt marges te creëren waarin tegenvallers kunnen worden opgevangen. Aan de RvB is de vraagt gesteld of er op dat punt een groter besef, maatschappelijk en bij de overheid, is? En als de RvB daar wellicht pessimistisch over is, is het dan verstandig om te overwegen de goed renderende buitenlandse activiteiten te intensiveren?

Aan certificaathouders die in persoon de aandeelhoudersvergadering hebben bijgewoond, dan wel zich hebben laten vertegenwoordigen door een derde, is door Stichting AK volmacht verleend om zelfstandig hun stem uit te brengen op het aantal voor de vergadering aangemelde certificaten, een en ander met inachtneming van de statuten en administratievoorwaarden.

Het bestuur van Stichting AK heeft – evenals in 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 en 2015, – 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.

Uitgebrachte stemming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 13 april 2016

Van het aantal per 13 april 2016 door Stichting AK uitgegeven certificaten (van aandelen) ad 21.406.873 zijn 4.868.228 (certificaten van) aandelen ter vergadering aangemeld (ca. 22,7%, in 2015 ca. 29,2%). Van dit totale aantal van 4.868.228 zijn de houders van 2.068.861 certificaten ter vergadering aanwezig geweest, en hebben de houders van 2.799.367 certificaten een steminstructie afgegeven aan ABN AMRO. Derhalve heeft de Stichting AK op de AvA 16.538.645 certificaten vertegenwoordigd, zijnde ca. 77,3%.

Vergadering van Certificaathouders van 18 november 2016

Tijdens de Vergadering van Certificaathouders van 18 november 2016 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 3 aanwezige certificaathouders/gevolmachtigden vertegenwoordigden 9.438 (certificaten van) aandelen. Door Stichting AK waren per 18 november 2016 in totaal 21.406.873 (certificaten van) aandelen uitgegeven. Dit betekent dat circa 0,04% van door Stichting AK uitgegeven (certificaten van) aandelen in deze vergadering vertegenwoordigd was (in 2015 circa 0,02%).

Werkzaamheden

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

Kosten

De kosten die verbonden zijn aan de activiteiten van de Stichting AK hebben in hoofdzaak betrekking op administratiekosten (die door SGG in rekening worden gebracht) en op kosten die accountant EY in rekening brengt in verband met de controle van de jaarrekening. Daarnaast zijn er kosten die verband houden met de honorering van de bestuursleden (zie onder Bestuur).

Externe adviezen

Het bestuur heeft in het verslagjaar 2016 geen externe adviezen ingewonnen.

Bestuur en bezoldiging

Het bestuur van Stichting AK bestaat uit de heren:
Dr. W.M. van den Goorbergh (voorzitter)
Mr. H. Hooghoudt
Dr. P.W. Moerland
Drs. J.J.G.M. Sanders

W.M. van den Goorbergh is voorzitter van de raad van commissarissen van NIBC Bank en Coöperatie DELA. De heer Van den Goorbergh was tot 2002 plaatsvervangend voorzitter en CFO van de raad van bestuur van Rabobank Nederland.

H. Hooghoudt is sedert 1975 advocaat , en sedert 1983 partner bij NautaDutilh. Hij houdt zich in zijn praktijk voornamelijk bezig met fusies, overnames, beursgangen, zowel nationaal als internationaal, en advisering op het gebied van corporate governance en corporate finance. Hij is lid van het bestuur van KNDS N.V.

P.W. Moerland is lid van de raad van commissarissen van Enexis N.V., lid van het Algemeen bestuur van de Nederlandse Bachvereniging, voorzitter Stichting Berenschot Beheer en voorzitter Raad van Toezicht Stadhuismuseum Zierikzee.

Daarvoor was hij in de periode 2003 tot oktober 2013 lid van de raad van bestuur van Rabobank Nederland, waarvan de laatste vier jaar als voorzitter. In de jaren van 1980 tot 2013 was hij respectievelijk hoogleraar Bedrijfskunde aan de aan de Rijksuniversiteit Groningen en hoogleraar Ondernemingsfinanciering en vanaf 1999 tevens hoogleraar Corporate Governance aan de Universiteit van Tilburg.

J.J.G.M. Sanders is voorzitter van de raad van commissarissen van Bolsius N.V., voorzitter van de Stichting Evenementen Liliane Fonds, lid van de Board van Darling Ingredients Inc. USA, lid raad van commissarissen Greenchoice en lid van het comité van aanbeveling Voedselbank Eindhoven. De heer Sanders was van 2010 tot medio 2014 algemeen directeur van PSV N.V. en was daarvoor onder andere 16 jaar werkzaam bij FrieslandCampina, waarvan de laatste 7 jaar als bestuursvoorzitter. De heer Sanders is per 26 maart 2014 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK.

De bezoldiging bedraagt in 2016 voor de voorzitter € 12.000 en voor de overige bestuursleden € 10.000 per lid.

Contactgegevens

Stichting Administratiekantoor Heijmans
Heijmans N.V.
T.a.v. mevrouw mr. N. Schaeffer
Graafsebaan 65
5248 JT Rosmalen
e-mail: nschaeffer@heijmans.nl

Stichting Preferente Aandelen Heijmans

Stichting Preferente Aandelen Heijmans (hierna te noemen 'de stichting') is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71 lid 1 sub c van de Wet op het financieel toezicht.

Zoals beschreven in haar statuten van 3 augustus 2013 heeft de stichting tot doel:

- Het behartigen van de belangen van Heijmans N.V. (de Vennootschap) en van de onderneming die door de Vennootschap en de met de Vennootschap in een groep verbonden vennootschappen in stand worden gehouden, op zodanige wijze dat de belangen van de Vennootschap en van die onderneming en van alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden welke de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit van de Vennootschap en die ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn;
- De stichting tracht haar doel te bereiken door onder meer het verwerven en beheren van aandelen, in het bijzonder preferente aandelen, in het kapitaal van de Vennootschap en door het uitoefenen – al dan niet in een gerechtelijke procedure – van rechten die haar zijn toegekend krachtens de wet, statuten of overeenkomst; en
- De stichting vermag de door haar verworven aandelen te vervreemden, te verpanden, mits daarbij het aan de desbetreffende aandelen verbonden stemrecht niet overgaat op de pandhouder, of anderszins te bezwaren, met dien verstande dat zij voor het vervreemden van aandelen goedkeuring behoeft van de Vennootschap.

De stichting heeft het recht (calloptie) om preferente aandelen in het kapitaal van Heijmans N.V. te nemen tot een maximum van (nagenoeg) 100% van het nominaal bedrag van het geplaatste kapitaal aan gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B. De plaatsingsovereenkomst (putoptie) die de Stichting Preferente Aandelen Heijmans met Heijmans N.V. is aangegaan, en op grond waarvan de Stichting Preferente Aandelen zal nemen zodra Heijmans N.V. tot de uitgifte daarvan overgaat, is op voorstel van de raad van bestuur beëindigd. De raad van bestuur heeft samen met het bestuur van de Stichting vastgesteld dat deze putoptie niet langer passend en/of noodzakelijk is in relatie tot de onderliggende doelstellingen. De bijbehorende bevoegdheid van de raad van bestuur tot uitgifte van preferente aandelen zal niet meer worden geagendeerd voor de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Aan de stichting is in 2008 het recht van enquête verleend.

De heer F.J.G.M. Cremers is tijdens de bestuursvergadering van 30 maart 2016 herbenoemd tot bestuurder van de stichting voor de periode 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

Stakeholdersbijeenkomsten en -interactie

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.

Interactie met stakeholders

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

Roadshows en conferenties: ten behoeve van de dialoog met aandeelhouders heeft Heijmans op verschillende momenten contact met haar aandeelhouders en potentiële aandeelhouders. Niet alleen via de algemene aandeelhoudersvergadering en reguliere meetings met grote aandeelhouders, maar ook via zogenaamde conferenties waarin individuele gesprekken en bijeenkomsten plaatsvinden met bestaande en nieuwe aandeelhouders. Afgelopen jaar is een vijftal roadshows gehouden en een drietal conferenties bezocht.

Analistenbijeenkomsten: Heijmans heeft regelmatig gesprekken met analisten die het aandeel en de onderneming volgen. Tijdens de jaar- en halfjaarcijfers is een analistenmeeting gehouden en tijdens de trading updates in het voor- en najaar zijn analistencalls gehouden. De jaar- en halfjaarbijeenkomsten zijn live te volgen via een webcast. Ook kunnen deelnemers via een webcast vragen stellen. De audiobestanden van de calls zijn via de website nogmaals te horen en te vinden. Een investor relations manager is beschikbaar om vragen van analisten en beleggers te beantwoorden.

Stakeholderbijeenkomsten: jaarlijks wordt binnen elke bedrijfsstroom met de voor haar belangrijke klanten, leveranciers en partners een stakeholdersbijeenkomst gehouden waarin beleidsmatige aspecten worden getoetst.

OR-bijeenkomsten: de bestuurders binnen Heijmans hebben regulier overleg met de ondernemingsraden binnen het bedrijf. De frequentie, onderwerpen, toestemmings- en adviesaanvragen staan vermeld in het hoofdstuk Corporate Governance op pagina 75.

Social media: via de interactieve website kunnen klanten, stakeholders en geïnteresseerden op informatie van Heijmans. Alle artikelen kunnen gedeeld worden en per artikel worden contactpersonen vermeld waarmee in gesprek kan worden gegaan. Daarnaast is Heijmans actief op Twitter, Facebook, Instagram en LinkedIn, Op deze manier wil het bedrijf een brede doelgroep aanspreken, meningen en sentiment van stakeholders achterhalen en in gesprek met hen zijn.

Stakeholdersbijeenkomsten

In 2016 is een aantal stakeholdersdialogen, met een mix van representatieve vertegenwoordigers van deze stakeholders, gehouden. Dit betreft een kwalitatieve analysemethode. Hieruit zijn de volgende aanbevelingen naar voren gekomen:

Concernbreed

Concernbreed is in juli 2016 een dialoogbijeenkomst gehouden met toeleveranciers over het belang van veiligheid als onderdeel van de strategie van Heijmans. Hierin kwamen houding en gedrag, transparantie en het melden van misstanden aan de orde. Ook werd een aantal praktijkvoorbeelden geschetst.

Wonen

Deze stakeholderbijeenkomst vond eind 2016 plaats. De aanwezigen, veelal specialisten op het gebied van energie, materialen en duurzaamheid, hebben gereflecteerd op de actualiteit van de strategie van Heijmans. De aanwezigen hebben aangegeven de gezondheid van woningen, aanpasbaarheid en smart technologie als belangrijke aspecten te beschouwen.

Werken

De stakeholdersbijeenkomst Utiliteit is gehouden begin december 2016. Hierbij waren verschillende klanten en leveranciers aanwezig. Heijmans licht toe de aanbevelingen van de stakeholderbijeenkomst 2015 op te hebben gepakt door het concept BeSense te ontwikkelen. Dit concept geeft, vanuit sensortechnologie, de mogelijkheid efficiënter met energie, resources en gebouwbeheer om te gaan. De aanwezigen discussiëren over het onderwerp 'samenwerken'. De aanwezige klanten en leveranciers benadrukken dat goede samenwerking cruciaal is en start bij elkaar te kennen, regels te formuleren over hoe je met elkaar omgaat en een prestatieniveau af te spreken.

Verbinden

Half november is een viertal bijeenkomsten voor in totaal 80 relaties gehouden door Infra, tijdens het jaarlijkse GLOW festival in Eindhoven. De bijeenkomsten waren gericht op het thema 'smart lighting' en de introductie en presentatie van het Fairytrail concept dat licht, veiligheid en aantrekkelijkheid in voet- en fietspaden integreert. Daarnaast is de strategie van Heijmans aan de aanwezigen toegelicht. Hierop hebben de stakeholders teruggekoppeld met name het energievraagstuk in de bouw en voor de gebouwde omgeving te herkennen en tevens behoefte te hebben aan oplossingen en een visie op meervoudig ruimtegebruik. De visie en onderliggende strategie van Heijmans, waarin maatschappelijke vraagstukken gekoppeld worden aan de toekomstige ruimtelijke ontwikkeling wordt breed gedragen en erkend.

DMA (Disclosure on Management Approach)

Materiële aspecten	DMA and Indicatoren		
	Waarom materieel	**Beheersingsprocessen**	**Evaluatieprocessen**
Financieel gezond zijn	Door stakeholders is aangegeven dat het leveren van een goede prijs/kwaliteitverhouding van essentieel belang is. Daarmee wordt ook economische waarde toegevoegd hetgeen zorgt voor werkgelegenheid en continuïteit	In het jaarverslag van Heijmans wordt uitgebreid gerapporteerd over de financiële waarden en de beheersingsprocessen die er binnen Heijmans zijn ingericht op het gebied van economische prestaties.	Beoordeling door interne controle, externe accountantscontrole, jaarverslaggeving en rapportage aan AVA.
Tevreden klanten en gebruikers	De stakeholdergroep klanten is uiteraard cruciaal voor Heijmans. In gesprekken wordt aangegeven dat leveren van toegevoegde waarde voor een goede prijs zorgt voor tevredenheid.	Klanttevredenheid wordt op verschillende manieren gemeten binnen Heijmans, maar er is geen uniform eenduidig totaalcijfer beschikbaar. Onderdelen die er voor zorgen dat klanttevredenheid in beeld is zijn de projectevaluaties, klanttevredenheidsmetingen bij woningbouw, aantallen gemeten klachten en opleverpunten	In het kader van de ISO 9001 kwaliteitsmanagementsystemen zijn mechanismen voor evaluatie geïmplementeerd.
Veiligheid en gezondheid op de werkvloer	Het hebben van een veilige werkomgeving is een van de speerpunten van beleid bij Heijmans. Vanuit de stakeholdergroep medewerkers van primair belang. Bovendien zijn veel bouwactiviteiten in hun aard potentieel gevaarlijk door de grote massa en vele werktuigen	Binnen Heijmans worden medewerkers opgeleid volgens de VCA-methodiek Daarnaast wordt ook van de onderaannemers verwacht dat ze VCA of een gelijkwaardig certificaat bezitten. Ook worden er op bouwplaatsen allerlei fysieke maatregelen genomen om de veiligheid te bevorderen	Evaluatie is een onderdeel van de VCA systematiek. Ook worden verschillende indicatoren gemeten door de specifieke organisatie van Kwaliteit & Veiligheid. KPI's zijn onder meer het aantal ongevallen, het hebben van een VCA certificaat bij onderaanneming en de incidentie frequentie (IF).
Strategie-implementatie	Met name van de stakeholdergroep beleggers/aandeelhouder wordt aangegeven dat het kenbaar maken en doorzetten van een strategie van belang is	Heijmans heeft op verschillende plaatsen in het verslag gerapporteerd (kwalitatief) over de voortgang van de strategie. Dit richt zich op het verbeteren van de kernactiviteiten en -processen, en vernieuwen. En uit zich in rapportages vanuit de LEAN systematiek.	Evaluatie van de strategie vindt plaats in de kwartaalrapportages van de verschillende business units aan de NV-organisatie. Ook wordt de voortgang getoetst in de raad van bestuur en in de rapportages naar de RvC

LEAN6Sigma

LEAN6Sigma

Sinds 2010 heeft Heijmans een programma om gestructureerd de processen te verbeteren. Dit lean6sigma programma heeft de afgelopen jaren voor veel optimalisaties gezorgd. Sinds de start zijn 413 projecten opgestart. In 2016 waren dit er 76, 24 meer dan 2015. De focus is sinds 2014 verschoven van DMAIC projecten naar de implementatie van lean tools. Lean plannen en 5S zijn middelen die breed binnen Heijmans worden gebruikt. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan het gecontroleerd laten verlopen van de primaire processen. Middels KPI's wordt gestuurd op cruciale processtappen en de opvolging daarvan. Hiermee versterkt de lean6sigma methode de programma's Tendermanagement, Projectmanagement, Procurement, GO! en Fit for Cash. Met de implementatie van SAP bij alle bedrijfsstromen komt een schat aan uniforme data beschikbaar waarmee de komende jaren strategische lean6sigma projecten opgezet kunnen worden.

Tevens is dit jaar weer een verbeterevent gehouden met als thema 'lessons (to be) learned' waarbij green en black belts binnen Heijmans hun ervaringen met elkaar en met verbeteraars van andere bedrijven hebben gedeeld. Ook werkt Heijmans samen met Avans Hogeschool aan het geven van de minor Green Belt.

Relatie Sustainable Development Goals en Heijmans activiteiten

In de onderstaande tabel is de relatie aangegeven tussen de activiteiten en ambities die Heijmans heeft en de bijdrage die ze kan leveren aan het behalen van de doelstellingen van de Sustainable Development Goals. Hierbij is gekeken naar de meest directe relaties, hoewel ook meer indirecte relaties te leggen zijn als het bijvoorbeeld over gezondheid en opleiding gaat.

Heijmans activiteit	SDG goal	SDG omschrijving
Aanleg en onderhoud wegen, zie bijvoorbeeld innovatie Bike Scout	3.6	By 2020, halve the number of global deaths and injuries from road traffic accidents
Bouw van scholen en universiteiten, beheer en onderhoud van scholen "programma Frisse scholen"	4a	Build and upgrade education facilities that are child, disability and gender sensitive and provide safe, non-violent, inclusive and effective learning environments for all
Heijmans HR-beleid voor diversiteit en non-discriminatie	5.5	Ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life
Aanleg beheer en onderhoud van waterbeheerssystemen, rioolwaterzuiveringsinstallaties "Energiefabriek Tilburg"	6.3	By 2030, improve water quality by reducing pollution, eliminating dumping and minimizing release of hazardous chemicals and materials, halving the proportion of untreated wastewater and substantially increasing recycling and safe reuse globally
Verduurzaming energiesystemen, aanleg van biomassacentrales en duurzame woningen en gebieden	7.2	By 2030, increase substantially the share of renewable energy in the global energy mix
Veiligheidsbeleid Heijmans met onder meer maatregelen instructies en instrumenten zoals de GO-app	8.8	Protect labour rights and promote safe and secure working environments for all workers
Aanleg en onderhoud van wegen, onderhoud van waterwegen en vliegvelden	9.1	Develop quality, reliable, sustainable and resilient infrastructure to support economic development and human well-being, with a focus on affordable and equitable access for all
Beheer en onderhoud aan monumenten musea en cultuurlandschappen	11.4	Strengthen efforts to protect and safeguard the world's cultural and natural heritage
Ontwikkeling van duurzame woningen, wijken en gebieden	11.6	By 2030, reduce the adverse per capita environmental impact of cities, including by paying special attention to air quality and municipal and other waste management
Bouw van duurzame woningen en het ontwikkelen van een eigen duurzaam inkopen beleid	12.2	By 2030, achieve the sustainable management and efficient use of natural resources
Ontwikkelen en implementeren van waste-management programma	12.5	By 2030, substantially reduce waste generation through prevention, reduction, recycling and reuse
Duurzaam inkoop beleid en integrated reporting volgens GRI richtlijnen	12.6	Encourage companies, especially large and transnational companies, to adopt sustainable practices and to integrate sustainability information into their reporting cycle
Actief promoten duurzaam inkoop beleid overheid	12.7	Promote public procurement practices that are sustainable, in accordance with national policies and priorities
Klimaat adaptief bouwen, aanleg wateropvang, dijken en keringen	13.1	Strengthen resilience and adaptive capacity to climate-related hazards and natural disasters in all countries
Heijmans richtlijnen ten aanzien van de exclusieve inkoop van hout uit duurzaam beheerde bossen	15.2	By 2020, promote the implementation of sustainable management of all types of forests, halt deforestation, restore degraded forests and substantially increase afforestation and reforestation globally

Verslaggevingssystematiek

Scope

Vanuit de desinvesteringsstrategie rapporteert Heijmans in 2016 kengetallen voor de Nederlandse activiteiten.

Informatievergaring en verificatie

Gedurende het jaar vindt regulier overleg plaats tussen de betrokkenen die dit verslag inhoud en vorm geven. In oktober heeft een kick-off plaatsgevonden waarin ervaringen van voorgaand jaar, doelen en ambities met elkaar gedeeld zijn. Hier zijn afspraken gemaakt omtrent, inhoud, ambitie en planning. Dit vormt de basis voor het onderliggende verslag. De gebruikte gegevens zijn afkomstig uit de diverse administraties, systemen en databases in de organisatie van Heijmans, waaronder een aantal managementsystemen en daaruit voortvloeiende registraties over operationele processen. Voorbeelden zijn Prinsys als het gaat om HRM-gerelateerde aspecten, energiemanagementsystemen, maar ook bijvoorbeeld SMILE-software als het gaat over bijvoorbeeld kwaliteitsinformatie en ongeval statistiek. Daarnaast is informatie opgenomen uit de ERP-systemen van onder meer SAP en CODA en is informatie afkomstig van toeleveranciers zoals die van het wagenpark, de hout leverende bedrijven en van afval- en energiebedrijven. De milieuverslaglegging van de asfaltcentrales wordt extern geverifieerd. De gegevens worden aan het bevoegd gezag overlegd. Tenslotte zijn de gegevens afkomstig uit de gecertificeerde managementsystemen ISO 14001, ISO 9001 en VCA. Hoewel we diverse procedures hebben geïmplementeerd voor de melding van incidenten en we ook daadwerkelijk meldingen hebben ontvangen van incidenten kunnen we er niet zeker van zijn dat alle voorgekomen incidenten zijn gemeld.

Verslaggevingssystematiek

De duurzaamheidsinformatie is opgesteld in overeenstemming met de Global Reporting Initiative (GRI) G4, optie 'Core' en betreft de Nederlandse activiteiten van Heijmans NV. De keuze van kritische prestatie-indicatoren is ingegeven door de maatschappelijke en inhoudelijke relevantie zoals vastgelegd in de materialiteitsmatrix. Waar mogelijk sluiten we aan bij de terminologie zoals gebruikt in ISO 26000 en het Integrated Reporting Framework van de IIRC. Dit verslag heeft betrekking op de verslagleggingsperiode 01-01-2016 tot en met 31-12-2016.

Als basis voor verslaggeving is de systematiek van het Global Reporting Initiative (GRI) gevolgd. Uiteindelijk is op GRI 4 'core' niveau gerapporteerd. Ook is het supplement voor de Bouwsector toegepast. Voor de rapportages rondom de CO_2-emissie is het Greenhouse Gas Protocol (GHG) gebruikt. Gegevens zijn afkomstig uit geconsolideerde data in bedrijfssystemen. De keuze van prestatie-indicatoren is ingegeven door een materialiteitsanalyse die onder meer gebaseerd is op de maatschappelijke en inhoudelijke relevantie en de mate van beïnvloedbaarheid door de organisatie. Waar mogelijk proberen we aan te sluiten bij de terminologie zoals gebruikt in de ISO 26000. Wij hebben Ernst & Young Accountants LLP de opdracht verstrekt voor limited assurance. Het door hen afgegeven assurance-rapport is toegevoegd aan dit verslag.

Specifieke opmerkingen per KPI:

- Financieel gezond zijn: hierin worden de financiële basisindicatoren opgenomen volgens de definities van het accounting manual IFRS.
- Strategie en implementatie: deze indicatoren zijn opgenomen door hun hoge score in de materialiteitsmatrix en uiten zich door inzicht te geven in het aantal verbetertrajecten dat loopt in de organisatie, de uitgave voor innovatie en het aantal nieuw aangevraagde patenten.

- Tevreden klanten en eindgebruikers: Het aantal klachten dat op corporate-niveau is binnengekomen en het percentage opgeleverde woningen zonder restpunten zijn hierbij indicatoren.
- Veiligheid en Gezondheid: Hierin zijn gegevens over ziekteverzuim, ongevallen en preventieve afspraken met onderaannemers opgenomen.
- Procurement en ketenintegratie: Deze indicator is ook een uitvloeisel van de strategie om meer integraal samen te werken met een kleiner aantal toeleveranciers.
- Verduurzaming eigen bedrijfsvoering en keten: Onderdelen, zoals het energieverbruik van kantoren en het aandeel energiezuinige leaseauto's, worden gemeten als onderdeel van de totale CO_2-footprint van Heijmans. De doelstelling dat Heijmans onderdelen FSC en PEFC gecertificeerd moeten zijn is vervallen omdat deze doelstelling inmiddels behaald is. Ten aanzien van het afval wordt gerapporteerd volgens de ENCORD methodiek waarbij de onderdelen Ontgrondingen en Sloop (door derden) nog niet meegenomen zijn.

Toelichting en methodiek CO_2-berekening

Om de CO_2-uitstoot te meten en rapporteren gebruikt Heijmans de verdeling in scopes van het Green House Gas (GHG) protocol.

- Scope 1 betreft de uitstoot veroorzaakt door brandstoffen die wij zelf inkopen en verbruiken (voornamelijk gas, benzine en diesel)
- Scope 2 omvat CO_2-uitstoot als gevolg van het elektriciteitsverbruik (deze CO_2 stoten wij niet zelf uit maar de elektriciteitsmaatschappij) en zakelijk verkeer
- In scope 3 wordt CO_2-uitstoot van woon-werkverkeer en openbaar vervoer berekend

De focus blijft echter primair gericht op scope 1 en secundair op scope 2. Vooral deze scopes worden direct beïnvloed door maatregelen te treffen. Het grootste deel van de uitstoot vindt binnen deze scopes plaats.

Transparantiebenchmark

Dit is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen. In 2016 nam Heijmans, gebaseerd op onderzoek naar verslaglegging in 2015, een 22e positie in van de in totaal 252 onderzochte bedrijven.

Footprint NL

De CO_2-emissie in NL in 2016 bedraagt 52.563 ton, een afname van 4,9% ten opzichte van 2015 (55.269 ton). Gerelateerd aan de omzet is er een toename van de CO_2-uitstoot bijna 10% ten opzichte van 2015. Door extra aandacht te besteden aan de uitstoot op de projecten zien we dat hier de toename aanzienlijk lager is dan in eerdere kwartalen.

Doelstelling 2012-2016 in NL

Heijmans heeft de ambitie om de CO_2-emissie, gerelateerd aan de omzet, in vier jaar minimaal 6% te laten afnemen en hanteert 2012 als referentiejaar voor zowel emissie als omzet.
Eind 2016 sluiten wij het EMP 2012 – 2016 (Energie Management Plan) af en hebben wij een nieuw EMP opgesteld. In het nieuwe EMP 2017-2020 staan aanvullende maatregelen om in deze periode de CO_2 uitstoot verder te verlagen. Daarbij ligt vooral de focus op het verlagen van de uitstoot bij de asfaltcentrales, projecten en de leaseauto's. in het EMP hebben we concrete maatregelen benoemd, waarmee wij de komende jaren het energieverbruik gaan verlagen en daarmee de CO_2 uitstoot.

KPI-tabel

Kritische Prestatie Indicator	Scope	Score 2015	Score 2016	Doelstelling 2016	Doelstelling 2017 ev
Omzet (x mln)	NV	1.979	1.9		
Orderportefeuille (x mln)	NV	2.094	1.9		
Netto resultaat (x mln)	NV	-27	-110		
Solvabiliteit	NV	26%	18%		
Aantal Lean projecten	NL	52	76		
Uitgaven aan innovatie (x mln)	NV	4,2	2,675		
Aantal aangevraagde patenten	NV	17	4		
Opgeleverde woningen met nul restpunten	NL	50%	54,3%	100%	100%
Binnengekomen klachten op concernniveau	NV	342	294		
Totaal ziekteverzuim	NL	4,02%	3,71%	< 4,0%	< 4,0%
Aantal ongevallen: totaal incl. onderaannemers	NL	106	94	< 80	< 70
Aantal dodelijke ongevallen	NV	0	0	0	0
Ongevalsincidentie (IF cijfer)	NL	3,9	3,6	< 3	< 2,5
Inkoopspend door onderaannemers met geldig VCA-certificaat	NL	98%	97%	100%	100%
Medewerkers per opleidingsniveau (4 categorieën), score is de verhouding tussen niveau 3/4 en het totaal	NL	46%	45%	Oplopend	
Inkoopspend voorkeursleveranciers[2]	NL	46%	51%	50%	50%
CO_2-emissies scope 1+2	NL	55.269	52.563	5% reductie t.o.v. 2012 in 2016	5% reductie t.o.v. 2016 in 2020
Totale hoeveelheid restmateriaal[1]	NL	27.674	25.455	26.290	24.182
Scheiding restmateriaal bouwplaats	NL	73%	72,2%	70%	70%
Hergebruik restmateriaal na afvoer	NL	92%	91%	90%	90%
Inkoopspend bij voorkeursleveranciers met raamcontract met getekende duurzaamheidsverklaring	NL	89%	91%	100%	100%

Toelichting specifieke KPI's:

1: in 2015 is relatief veel puin afgevoerd hetgeen samenhangt met de aard van de verworven projecten. Bovendien telt dit zwaar door in het eindcijfer omdat de rapportage in tonnen is (ipv volume) en puin relatief zwaar is

2: In 2015 is de definitie van Voorkeursleverancier gewijzigd, waardoor het aantal voorkeursleveranciers aanzienlijk is gestegen

	Toelichting/definitie	Bronnen
	Opbrengsten uit de realisatie van projecten (naar rato van de voortgang van de projecten) en verkoop van goederen (met name woningen en gronden)	Jaarrekening
	Het totaal van het nog niet uitgevoerde deel van het onderhanden werk en de nog in uitvoering te nemen reeds verworven projecten per balansdatum	Finance & control
	Resultaat na belastingen	Jaarrekening
	Garantievermogen (eigen vermogen plus cumulatief preferente financierings-aandelen) ten opzichte van balanstotaal	Jaarrekening
	Aantal lopende Lean6sigma projecten in rapportagejaar	Registratie Lean projecten
	Uitgaven aan innovatie voor concern & bedrijfsstromen in 2016	Finance & control
	Aantal ingediende aanvragen in rapportagejaar	Registratie AOMB & verslaglegging kwartaal-meetings innovatie - bedrijfsstroomoverstijgend
	Percentage van het totaal aantal opgeleverde woningen in rapportagejaar	SMILE
	Binnengekomen klachten in 2016 via online klacht/vragenformulier op heijmans.nl en via centraal Heijmans nummer	Centrale klachtenregistratie
	Aantal verzuimdagen t.o.v. het aantal beschikbare kalenderdagen. Richtlijnen Arbodienst voor meting verzuimpercentages*	Verzuimregistraties in de verschillende landen, NL: ASC
	Alle ongevallen met verzuim die op Heijmans projecten en combinatieprojec-ten waar Heijmans penvoerder is hebben plaatsgevonden	IRES rapportage
	Inclusief onderaannemers	IRES rapportage
	Incidentie Frequentie (IF): aantal ongevallen met verzuim van min. 1 dag per miljoen gewerkte uren (exclusief combinatieprojecten)	IRES rapportage
	Percentage van totale inkoopspend aan onderaannemers	Esize, SAP/ERP
	Opleidingscategorieën LBO/VMBO, MBO, HBO, WO	Personeelsregistraties/bedrijfsonderdelen (geregistreerd via Prinsys)
	Percentage van totale inkoopspend in 2016	Esize, SAP/ERP
	SKAO CO_2-prestatieladder, GHG protocol	Diverse administraties bedrijfsstromen, SAP
	ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting tonnen	Optelling van gegevens dienstverleners o.a. SITA en Van Gansewinkel
	ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting in tonnen.	Optelling van gegevens dienstverleners o.a..SITA en Van Gansewinkel
	Duurzaam hergebruik wordt gedefinieerd als hergebruik als grondstof of voor opwekking van groene energie. Op basis van afvalprofiel Van Gansewinkel; incl hoeveelheden Sita en overige vuilverwerkers. Op basis van tonnage	Optelling van gegevens dienstverleners SITA en Van Gansewinkel
	Percentage van totale inkoopspend aan voorkeursleveranciers met een raamcontract. Let op: duurzaamheidsverklaring is niet hetzelfde als gedragscode	Esize, SAP/ERP

GRI G4 index

GRI G4 code	GRI G4 indicator	Vermeld in	Pagina
Strategie en analyse			
G4-1	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.	JV	4, 5, 71
G4-2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden.	JV	69,76, 87, 27
Organisatie profiel			
G4-3	Naam van de organisatie.	JV	1, 15
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	JV	17
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	web	
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is (met relevantie voor de duurzaamheidskwesties).	JV	51
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	JV	25, 35 + 45
G4-8	Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren en soorten klanten).	JV	35, 48, jaarrek.
G4-9	Omvang van de organisatie.	JV	35, 58
G4-10	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.	JV	58
G4-11	Percentage werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	web	
G4-12	De supply chain van de organisatie.	JV	16 + 65
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslaggevingsperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of de supply chain.	JV	9
G4-14	Toepassing van het voorzorgsprincipe.	JV	86 - 88
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die worden onderschreven.	JV	57, 66 + 70
G4-16	Lidmaatschappen van verenigingen en/of nationale internationale belangenorganisaties.	JV	70
Geïdentificeerde materiële aspecten en grenzen			
G4-17	a. Overzicht van entiteiten opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de organisatie of in gelijkwaardige documentatie. b. Entiteiten in de geconsolideerde jaarrekening die niet zijn opgenomen in het verslag.	JV	34, 40 + 77
G4-18	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	JV	28, 215
G4-19	Overzicht van alle materiële aspecten die geïdentificeerd zijn in het proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	JV	28
G4-20	De grenzen van de materiële aspecten die binnen de organisatie vallen.	JV	28
G4-21	De grenzen van de materiële aspecten die buiten de organisatie vallen.	JV	28
G4-22	Verslag van de gevolgen van eventuele aanpassingen van de informatie verstrekt in eerdere rapporten, en de redenen voor deze aanpassingen.	JV	9 + 220
G4-23	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van de reikwijdte en aspectenafbakening.	JV	9 + 220
Stakeholderbetrokkenheid			
G4-24	Lijst van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken.	JV	27, 28 + 215
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders.	JV	
G4-26	Benadering van het betrekken van stakeholders.	JV	
G4-27	De voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van belanghebbenden en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd. Rapporteert de groep belanghebbenden die een belangrijk onderwerp of zorg heeft opgeworpen.	JV	28
Verslagparameters			
G4-28	Verslagperiode.	JV	1 + 220
G4-29	Datum van het meest recente verslag.	JV	1
G4-30	Verslaggevingcyclus.	JV	1+ 220
G4-31	Contactpunt vragen.	JV	4
G4-32	a. De 'in accordance' optie die de organisatie heeft gekozen. b. GRI-index voor de gekozen optie. c. Verwijzing naar het externe assurance-rapport, indien het rapport extern is geverifieerd.	JV	220 + AR
G4-33	Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het betrekken van externe assurance van het verslag.	JV	101, 102 + 220
Bestuursstructuur			
G4-34	Bestuursstructuur van het hoogste bestuurslichaam en de commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming ten aanzien van economische, sociale en milieu impact.	JV	10, 98
G4-35	Het proces voor het delegeren van autoriteit van het hoogste bestuurslichaam naar senior executives en andere werknemers inzake de economische, sociale en milieu-onderwerpen.	JV	75, 77, 92
G4-36	Heeft de organisatie een positie of posities op bestuurlijk niveau toegekend met verantwoordelijkheid voor economische, milieu-en sociale onderwerpen, en of functionarissen rechtstreeks rapporteren aan het hoogste bestuurslichaam.	JV	71, 75
G4-37	Het consultatieproces tussen stakeholders en het hoogste bestuursorgaan over economische, milieu-en sociale onderwerpen.	JV	27, 75
G4-38	De samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en commissies.	JV	10, 98, 103
G4-39	Heeft de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam een leidinggevende rol.	JV	98
G4-40	Proces voor het bepalen van de kwalificaties en expertise van de leden van het hoogste bestuurslichaam en de criteria voor benoemen en selecteren van de leden van het hoogste bestuurslichaam.	JV	101, 103, 104
G4-41	Processen waarmee het hoogste bestuurslichaam waarborgt dat strijdige belangen worden vermeden en gemanaged.	JV	75, 76, 107
G4-42	De rol van het hoogste bestuurslichaam en top managers in de ontwikkeling, goedkeuring, en actualisering van de missie en visie, strategieën, beleid en doelstellingen ten aanzien van economische, milieu-en sociale impact.	JV	98, 75
G4-43	Maatregelen die zijn genomen om de kennis over economische, milieu-en sociale onderwerpen van het hoogste bestuurslichaam verder te ontwikkelen en te verbeteren.	JV	102
G4-44	a. De evaluatieprocessen van de prestaties van het hoogste bestuurslichaam met betrekking tot de governance van de economische, milieu-en sociale onderwerpen.	JV	103

G4-44	b. Acties ondernomen naar aanleiding van de evaluatie van de prestaties van het hoogste bestuurslichaam met betrekking tot het managen van economische, ecologische en sociale onderwerpen, waaronder wijzigingen in lidmaatschappen en organisatieveranderingen.	JV	101 e.v.
G4-45	a. De rol van het hoogste bestuurslichaam bij de identificatie en het managen van de economische, ecologische en sociale impact, risico's en kansen. Met daarin de rol van het hoogste bestuurslichaam bij de uitvoering van due diligence processen. b. Worden stakeholders geraadpleegd bij het identificeren en het managen van economische, milieu-en sociale impacts, risico's en kansen ter ondersteuning van het hoogste bestuurslichaam.	JV	101, 28
G4-46	De rol van het hoogste bestuurslichaam bij het beoordelen van de effectiviteit van risicomanagementprocessen van de organisatie ten aanzien van economische, ecologische en sociale onderwerpen.	JV	85 e.v.
G4-47	De frequentie van de evaluatie door het hoogste bestuurslichaam ten aanzien van de economische, milieu-en sociale impact, risico's en kansen.	JV	71, 102
G4-48	De hoogste commissie of de functie die het duurzaamheidsverslag beoordeelt en goedkeurt van de organisatie en zorg draagt dat alle materiële aspecten zijn gedekt.	JV	71, 103
G4-49	Het proces voor communicatie over kritische zorgen aan het hoogste bestuurslichaam.	JV	75, 92
G4-50	De aard en het totale aantal kritische zorgen die zijn gecommuniceerd aan het hoogste bestuurslichaam en de procedures die gevolgd zijn om deze aan te pakken en op te lossen.	JV	79, 82
G4-51	De vergoedingen voor leden van het hoogste bestuurslichaam, topmanagers en leidinggevenden voor de diverse typen remuneraties.	JV	104
G4-52	Het proces voor de vaststelling van renumeraties.	JV	104
G4-53	Hoe standpunten van stakeholders ten aanzien van renumeratie worden gevraagd en meegenomen, met inbegrip van de resultaten van de stemmingen op renumeratiebeleid en voorstellen, indien van toepassing.	JV	104
G4-54	De verhouding van de jaarlijkse totale vergoeding voor de best betaalde persoon van de organisatie in elk land van significante bedrijfsactiviteiten tot de mediane jaarlijkse totale vergoeding voor alle werknemers (exclusief de best betaalde persoon) in hetzelfde land.	nr	
G4-55	De verhouding van de procentuele toename van de jaarlijkse totale vergoeding voor de best betaalde persoon van de organisatie in elk land van significante bedrijfsactiviteiten tot de mediane procentuele toename van de jaarlijkse totale vergoeding voor alle werknemers (exclusief de best betaalde persoon) in hetzelfde land.	nr	
Ethiek en integriteit			
G4-56	De waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie, zoals gedragscodes en ethische codes.	JV	79 e.v.
G4-57	De interne en externe procedures ten aanzien van advies over ethisch en legaal gedrag, alsmede zaken met betrekking tot integriteit, zoals hulplijnen of advieslijnen.	JV	79 e.v.
G4-58	De interne en externe procedures voor het melden van (vermoeden van) onethisch of onwettig gedrag, en zaken die verband houden met integriteit, zoals escalatie van het lijnmanagement, klokkenluidersregeling of meldpunten.	JV	79 e.v.
Economische prestatie indicatoren			
Economische prestaties			
G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd.	JV	13, 19, 33
G4-EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaat-verandering.	nr	
G4-EC3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringenplan van de organisatie.	nr	
G4-EC4	Significante financiële steun van een overheid.	nvt	
Marktaanwezigheid			
G4-EC5	Spreiding in de verhouding tussen het standaard aanvangssalaris en het lokale minimumloon op belangrijke bedrijfs-locaties.	nr	
G4-EC6	Aandeel van het topkader dat afkomstig is uit de lokale gemeenschap op significante bedrijfslocaties.	nr	
Indirecte economische impact			
G4-EC7	Ontwikkeling en impact van investeringen in infrastructuur en ondersteunende diensten.	nr	
G4-EC8	Beschrijving van significante indirecte economische gevolgen, waaronder de omvang ervan.	nr	
Inkoop activiteiten			
G4-EC9	Percentage van uitgaven aan lokaal gevestigde leveranciers op significante bedrijfslocaties.	nr	
Milieu prestatie indicatoren			
Materiaal			
G4-EN1	Totale hoeveelheid gebruikte materialen naar gewicht of volume.	nr	
G4-EN2	Percentage van de gebruikte materialen dat bestaat uit afval uit externe bronnen.	nr	
Energie			
G4-EN3	Energieverbruik binnen de organisatie.	web	
G4-EN4	Energieverbruik buiten de organisatie.	nr	
G4-EN5	Energie intensiteitratio.	web / cdp	
G4-EN6	Energiereductie van het energieverbruik.	nr	
G4-EN7	Energiereductie van de energiebehoefte ten aanzien van producten en diensten.	nr	
Water			
G4-EN8	Totale wateronttrekking per bron.	nr	
G4-EN9	Waterbronnen waarvoor wateronttrekking significante gevolgen heeft.	nr	
G4-EN10	Percentage en totaal volume van gerecycled en hergebruikt water.	nr	
Biodiversiteit			
G4-EN11	Bedrijfslocaties die eigendom zijn, gehuurd worden, beheerd worden in of grenzen aan beschermde gebieden alsmede gebieden met een hoge biodiversiteitwaarde buiten beschermde gebieden.	nr	
G4-EN12	De significante impact van activiteiten, producten en diensten op de biodiversiteit in beschermde gebieden alsmede gebieden met een hoge biodiversiteitwaarde buiten beschermde gebieden.	nr	
G4-EN13	Beschermde of herstelde habitats.	nr	
G4-EN14	Aantal op de rode lijst van de IUCN vermelde soorten en soorten op nationale beschermingslijsten met habitats in gebieden binnen de invloedssfeer van bedrijfsactiviteiten, ingedeeld naar hoogte van het risico van uitsterven.	nr	
Emissies			
G4-EN15	Directe emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 1).	JV	31, web, cdp, kpi, 221
G4-EN16	Indirecte energie emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 2).	JV	
G4-EN17	Andere relevante indirecte emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 3).	JV	

G4-EN18	Broeikasgassenemissie-intensiteitratio.	nr	
G4-EN19	Reductie van broeikasgassenemissies.	JV	31, web, cdp, 221
G4-EN20	Emissie van ozonafbrekende stoffen.	nr	
G4-EN21	NOx, SOx en andere significante luchtemissies.	nr	
Afvalwater en afval			
G4-EN22	Totale waterafvoer naar kwaliteit en bestemming	nr	
G4-EN23	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingmethode.	JV	31, kpi
G4-EN24	Totaal aantal en volume van significante lozingen.	nr	
G4-EN25	Gewicht van getransporteerd, geïmporteerd, geëxporteerd of verwerkt afval dat als gevaarlijk geldt op grond van bijlage I, II, III en VIII van de Conventie van Bazel en het percentage afval dat internationaal is getransporteerd.	nr	
G4-EN26	Benaming, grootte, beschermingsstatus en biodiversiteitwaarde van wateren en gerelateerde habitats die significante gevolgen ondervinden van de waterafvoer en -afvloeiing van de verslaggevende organisatie.	nr	
Producten en diensten			
G4-EN27	Initiatieven ter compensatie van de milieugevolgen van producten en diensten en de omvang van deze compensatie.	JV	64, 66, 69
G4-EN28	Percentage producten dat is verkocht en waarvan de verpakking is ingezameld, naar categorie.	nvt	
Naleving van wet- en regelgeving			
G4-EN29	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van milieuwet- en - regelgeving.	nr	
Transport			
G4-EN30	Significante milieugevolgen van het transport van producten en andere goederen en materialen die worden gebruikt voor de activiteiten van de organisatie en het vervoer van personeelsleden.	nr	
Overig			
G4-EN31	Totale uitgaven aan en investeringen in milieubescherming naar type.	nr	
Leverancier milieu assessment			
G4-EN32	Percentage van nieuwe leveranciers dat gescreend is op milieucriteria.	JV	65
G4-EN33	Significante bestaande en potentiële negatieve impact op milieu in de supply chain, alsmede de getroffen maatregelen.	JV	65
Milieu klachtenprocedures			
G4-EN34	Aantal milieuklachten ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.	nr	
Arbeidsomstandigheden en indicatoren voor volwaardig werk			
Arbeidsomstandigheden			
G4-LA1	Totaal aantal en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep en geslacht.	JV	58
G4-LA2	Uitkeringen aan voltijdmedewerkers die niet beschikbaar zijn voor deeltijdmedewerkers, per grootschalige activiteit.	nr	
G4-LA3	Herintreding en retentieratio na ouderschapsverlof, naar geslacht.	nr	
Arbeid- en managementrelaties			
G4-LA4	Minimale opzegtermijn(en) in verband met operationele veranderingen, inclusief of dit wordt gespecificeerd in collectieve overeenkomsten.	nr	
Gezondheid en veiligheid			
G4-LA5	Percentage van het totale personeelsbestand dat is vertegenwoordigd in formele gezamenlijke arbo-commissies van werkgevers en werknemers die bijdragen aan de controle op en advies over arbo-programma's.	nr	
G4-LA6	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen naar geslacht en regio.	JV	57
G4-LA7	Werknemers met een hoog risico op ziekten die verband houden met hun beroep.	nr	
G4-LA8	Afspraken over arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden.	nr	
Training en onderwijs			
G4-LA9	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar geslacht en werknemers-categorie.	nr	
G4-LA10	Programma's voor competentiemanagement en levenslang leren die de blijvende inzetbaarheid van werknemers garanderen en hen helpen bij het afronden van hun loopbaan.	JV	61, 62, 64
G4-LA11	Percentage werknemers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie- en loopbaanontwikkeling naar geslacht en medewerkercategorie.	nr	
Diversiteit en gelijke kansen			
G4-LA12	Samenstelling van bestuurslichamen en onderverdeling van werknemers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep en andere indicatoren van diversiteit.	JV	58
Gelijke beloning voor mannen en vrouwen			
G4-LA13	Verhouding tussen basissalarissen van mannen en vrouwen naar werknemercategorie en bedrijfslocatie.	nr	
Leverancier assessment inzake arbeidsomstandigheden			
G4-LA14	Percentage van nieuwe leveranciers die gescreend zijn op 'arbeidsomstandigheden' criteria.	nr	
G4-LA15	Significante bestaande en potentiële negatieve impact op arbeidsomstandigheden in de supply chain, alsmede de getroffen maatregelen.	JV	28, 65, 82
Arbeidspraktijken klachtenprocedures			
G4-LA16	Aantal klachten over arbeidsomstandigheden ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachten-prodecures.	nr	
Mensenrechten			
Investeringen			
G4-HR1	Percentage van en totaal aantal aanmerkelijke investeringsovereenkomsten waarin clausules over mensenrechten zijn opgenomen of waarvan de naleving van de mensenrechten is getoetst.	nr	
G4-HR2	Totaal aantal uren personeelstraining over beleid en procedures betreffende aspecten van mensenrechten die relevant zijn voor de activiteiten, met inbegrip van het percentage van het personeel dat de trainingen gevolgd heeft.	nr	
Non-discriminatie			
G4-HR3	Totaal aantal gevallen van discriminatie en de getroffen maatregelen.	nr	
Vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen			
G4-HR4	Activiteiten en leveranciers waarvan is vastgesteld dat daarbij een aanzienlijk risico zou kunnen gelden voor het recht op de uitoefening van de vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen, alsmede de maatregelen die zijn getroffen ter ondersteuning van deze rechten.	nr	

Kinderarbeid			
G4-HR5	Activiteiten en leveranciers waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van kinderarbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van kinderarbeid.	JV	57
Gedwongen of verplichte arbeid			
G4-HR6	Activiteiten en leveranciers waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van gedwongen of verplichte arbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van gedwongen of verplichte arbeid.	JV	57
Beveiliging Praktijken			
G4-HR7	Percentage van het beveiligingspersoneel dat training heeft gevolgd in het beleid of de procedures van de organisatie betreffende aspecten van de mensenrechten die relevant zijn voor de activiteiten.	nvt	
Inheemse rechten			
G4-HR8	Totaal aantal gevallen van overtreding van de rechten van de inheemse bevolking, alsmede de getroffen maatregelen.	nvt	
Assessment			
G4-HR9	Totaal aantal en percentage van de activiteiten welke onderworpen zijn aan mensenrechten reviews of impact assessments.	nvt	
Leverancier assessment inzake mensenrechten			
G4-HR10	Percentage van nieuwe leveranciers dat gescreend is op 'mensenrechten' criteria.	JV	57
G4-HR11	Significante bestaande en potentiële negatieve impact op mensenrechten in de supply chain, alsmede de getroffen maatregelen.	JV	57
Mensenrechten klachtenprocedures			
G4-HR12	Aantal klachten over mensenrechten ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.	nr	
Maatschappelijk			
Lokale gemeenschappen			
G4-SO1	Effecten van de activiteiten op de gemeenschap.	nvt	
G4-SO2	Activiteiten met een significante bestaande en potentiële negatieve impact op de lokale gemeenschap.	nvt	
Anti-corruptie			
G4-SO3	Percentage van en totaal aantal bedrijfseenheden geanalyseerd op corruptiegerelateerde risico's.	nr	
G4-SO4	Communicatie en training inzake anticorruptiebeleid en -procedures.	JV	82
G4-SO5	Bevestigde gevallen van corruptie, alsmede de getroffen maatregelen.	nr	
Publiek beleid			
G4-SO6	Totale waarde van politieke bijdragen naar lidstaat en ontvanger / begunstigde.	nvt	
Concurrentiebelemmerend gedrag			
G4-SO7	Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, anti-kartel-, en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken.	nr	
Naleving van wet- en regelgeving			
G4-SO8	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en -regelgeving.	nr	
Leverancier assessment inzake impact op de samenleving			
G4-SO9	Percentage van nieuwe leveranciers dat gescreend is op 'impact op de samenleving' criteria.	nr	
G4-SO10	Significante bestaande en potentiële negatieve impact voor de samenleving in de supply chain, alsmede de getroffen maatregelen.	JV	28, 65, 82
Klachtenprocedures voor impact op de samenleving			
G4-SO11	Aantal klachten over impact op de samenleving ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.	nr	
Gezondheid en veiligheid van consumenten			
Gezondheid en veiligheid consumenten			
G4-PR1	Percentage van significante product en service categorieën waarvoor de impact voor gezondheid en veiligheid wordt beoordeeld in het kader van verbetering.	nr	
G4-PR2	Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes betreffende gevolgen voor gezondheid en veiligheid van producten en diensten gedurende de levensduur, naar type resultaat.	nr	
Etikettering van producten en diensten			
G4-PR3	Type informatie over producten en diensten dat verplicht wordt gesteld door procedures en het percentage van belangrijke producten en diensten die onderhevig zijn aan dergelijke informatie-eisen.	nr	
G4-PR4	Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes betreffende informatie over en etikettering van producten en diensten, naar type resultaat.	nr	
G4-PR5	Resultaten van klanttevredenheid onderzoeken.	JV	70
Marktcommunicatie			
G4-PR6	Verkoop van verboden of betwiste producten.	nvt	
G4-PR7	Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes betreffende marketingcommunicatie, waaronder reclame, promotie en sponsoring, naar type resultaat.	nr	
Klantprivacy			
G4-PR8	Totaal aantal gegronde klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het kwijtraken van klantgegevens.	nr	
Naleving van wet- en regelgeving			
G4-PR9	Monetaire waarde van significante boetes wegens het niet naleven van wet- en -regelgeving betreffende de levering en het gebruik van producten en diensten.	nr	
Specifieke standaardtoelichtingen voor sector			
CRE1	Energie-intensiteit van gebouwen.	web/cdp	
CRE3	De intensiteit van broeikasgasuitstoot van gebouwen.	web/cdp	
CRE4	De intensiteit van broeikasgasuitstoot van nieuwe bouw- en renovatieactiviteiten.	nr	
CRE5	Land dat gesaneerd is of waar volgens de toepasselijke wettelijke bepalingen sanering nodig is voor het bestaande of beoogde gebruik.	nvt	
CRE6	Percentage van de organisatie waarvan is bevestigd dat het werkt conform een international erkend arbo-management-systeem.	JV	30, 90, 55 + 71
CRE7	Aantal personen dat vrijwillig of onvrijwillig is verplaatst en of geherhuisvest door herontwikkelingsprojecten, voor ieder project afzonderlijk.	nvt	
CRE8	Soort en aantal duurzaamheidscertificaten, -beoordelingen en labelprogramma's voor nieuwbouw, management en herontwikkeling.	JV	71

Afkortingen
AR = Assurance Report EY
cdp = www.cdp.net
web = www.heijmans.nl
JV = jaarverslag
kpi = KPI tabel in jaarverslag
nr = not reported
nvt = niet van toepassing

Begrippenlijst

Bike Scout	Een intelligent systeem, geïntegreerd in de weg, dat automobilisten attent maakt op naderend en kruisend fietsverkeer.
biodiversiteit	Biodiversiteit duidt de rijkdom van de natuur. Het gaat om de grote verscheidenheid aan dieren, planten, habitats en genen.
BrainJoint	Een stille voegovergang in de weg.
CO_2 emissies	Uitstoot aan CO_2 (koolstofdioxide) gemeten over een bepaalde periode.
consortium	Een organisatorische bundeling van diverse kennis en krachten om een groot organisatie-overstijgend of gebiedsgericht project (veelal infrastructurele projecten en grote onderzoeksprojecten) te realiseren en waarbij ook de financiële aspecten van de opdracht en samenwerking worden geregeld.
ecosysteem	Een netwerk van bedrijven, partners en toeleveranciers waarmee samengewerkt wordt.
ERP	ERP heeft tot doel om de productiviteit van organisaties te maximaliseren, kosten te beheersen en optimaal te voldoen aan klantwensen. In een ERP-systeem komen al je bedrijfsprocessen samen.
Fit for Cash	Verbeterprogramma gericht op verbetering van het werkkapitaal en creëren van bewustzijn omtrent dit onderwerp.
fit for purpose	geschikt voor het doel'
GO!	Verbeterprogramma gericht op 'geen ongevallen' en daarmee het verbeteren van de veiligheid en het veiligheidsbewustzijn in de organisatie.
green deal	Green deals zijn afspraken tussen organisaties, burgers en overheden om zo ruimte te bieden aan vernieuwende initiatieven uit de samenleving om de transitie naar een duurzame economie te versnellen.
greenway LE	Greenway LE is een asfaltmengsel dat met een lagere temperatuur wordt geproduceerd en een hoog aandeel gerecycled asfaltgranulaat bevat.
inkoopspend	De jaarlijkse uitgaven aan leveranciers.
ketenintegratie	Samenwerking binnen en tussen de opeenvolgende schakels binnen een organisatie- of bedrijfskolom, van leveranciers tot aan de klant.
ketensamenwerking	Ketensamenwerking is een vorm van samenwerking tussen partijen die opeenvolgend met elkaar samenwerken aan één product of proces.
klimaatadaptief	Klimaatadaptatie gaat de effecten van klimaatverandering tegen en kan een bijdrage leveren aan een klimaatbestendig Nederland. De adaptatie is mogelijk door het aanleggen van klimaatbuffers.
KPI	Kritieke prestatie-indicatoren, afgekort KPI's, zijn variabelen om prestaties van ondernemingen te analyseren
LEAN	LEAN is een bedrijfskundige methodiek die gericht is op efficiënter werken. Met de toepassing van de LEAN methode wordt vooral een flexibele werkwijze ontwikkeld waarbij de klantenvraag centraal staat en verspilling zoveel mogelijk geëlimineerd wordt.
LEAN6Sigma	Zes Sigma of Six Sigma is een kwaliteitsmanagementmethode om de operationele prestaties van een organisatie te verbeteren. Dit gebeurt door middel van het identificeren van tekortkomingen in werkprocessen binnen een organisatie én het verbeteren van deze werkprocessen.
Lente-akkoord	Het Lente-akkoord is een prestatieafspraak tussen de bouwsector en de overheid om duurzamer te bouwen. In het akkoord zijn energie-prestaties van nieuwbouwwoningen overeengekomen.
onderwaterbeton	Onderwaterbeton is een betonsoort die qua samenstelling niet veel afwijkt van normaal beton. De wijze van aanbrengen is erop gericht om te voorkomen dat het beton bij aanraking met water uitspoelt waardoor het cement, zand en grind niet meer goed gemengd zijn.
perifere gebieden	Buiten het centrum- of hart van een gebied, gelegen locaties
raamcontract	Een raamcontract is een afspraak tussen een leverancier en een klant om een bepaald product of dienst voor een vaste looptijd voor een vooraf afgesproken prijs, en tegen vooraf afgesproken voorwaarden te leveren
scheefwonen	Een sociale huurwoning wordt bewoond door iemand die in feite te veel verdient om in een sociale huurwoning te mogen wonen.
solar noise barrier	De Solar Noise Barrier combineert de functie van geluidswering en energie-opwekking.
total cost of ownership	De totale kosten die gepaard gaan met het bezitten van een product, van aanschaf tot uiteindelijk beheer, onderhoud en vervanging.
tendermanagement	Een tender is een procedure waarbij door middel van inschrijving getracht wordt een bepaalde dienst of product te verkrijgen. Tendermanagement is de activiteit die op dat doel is gericht.
VBDO benchmark	De VBDO benchmark meet de duurzame ontwikkeling van beursgenoteerde ondernemingen voor haar achterban van beleggers en aandeelhouders.

Afkortingen

AFM	Autoriteit Financiële Markten
Arbo	arbeidsomstandigheden wet
AscX	Amsterdam Small Cap Index
AVA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
BTW	belasting toegevoegde waarde
CAR	Constructie All-Riskverzekering
CEO	Chier Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CO_2	koolstofdioxide
COR	centrale ondernemingsraad
CRM	Customer relationship management
DBMFO	Design Built Maintain Finance Operate
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation
EOR	Europese Ondernemingsraad
ERP	enterprise resource planning
FSC	Forest Stewardship Council
FTE	fulltime-equivalent
GHG	Greenhouse Gas Protocol
GO!	Geen Ongevallen!
GRI	Global Reporting Initiative
HBO	hoger beroepsonderwijs
HRM	Human Resource Management
ICT	informatie- en communicatietechnologie
IF	Injury Frequency
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISO	Internationale Organisatie voor Standaardisatie
IT	Informatietechnologie
KPI	Kritieke prestatie indicator
MBO	middelbare beroepsopleiding
MVI	Maatschappelijk verantwoord inkopen
NEPROM	Nederlandse Vereniging van Projectontwikkeling Maatschappijen
NEVI	Nederlandse vereniging voor inkoopmanagement
NGO	non-gouvernementele organisatie
NYSE	New York Stock Exchange
OESO	organisatie voor economische samenwerking en ontwikkeling
PAGO	Periodiek ArbeidsGezondheidskundig Onderzoek
PEFC	programme for endorsement of forest certification schemes
PPP	public private partnership
PPS	publiek private samenwerking
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RvB	raad van bestuur
SAP	Systems, Applications and Products for data processing
SBIB	Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid
SKAO	Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen
SWK	stichting waarborgfonds koopwoningen
VBDO	Nederlandse Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling
VCA	Veiligheid, gezondheid en milieu checklist aannemers
WAS	Wet aanpak Schijnconstructies
Wmz	Wet melding zeggenschap
WO	Wetenschappelijk (universitair) onderwijs
ZZP	zelfstandige zonder personeel

Vragen?
Bel Heijmans via +31 (0)73 543 5111

Publicatiedatum 24 februari 2017