

# 2015

JAARVERSLAG

heijmans











---

Het jaarverslag 2015 van Heijmans N.V. is in digitale vorm te vinden op de website van Heijmans, [www.heijmans.nl](http://www.heijmans.nl)  
Contactpersonen: Marieke Swinkels-Verstappen,  
[mswinkelsverstappen@heijmans.nl](mailto:mswinkelsverstappen@heijmans.nl) en Robert Koolen,  
[rkoolen@heijmans.nl](mailto:rkoolen@heijmans.nl)

Publicatiedatum: 26 februari 2016

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



# Inhoudsopgave

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| Bericht van de voorzitter                           | 6   |
| Raad van bestuur                                    | 11  |
| Tien jaar heijmans in kengetallen                   | 12  |
| Profiel en bedrijfsmodel                            | 17  |
| Het aandeel heijmans                                | 23  |
| Strategie: contouren van morgen                     | 28  |
| Financiële gang van zaken                           | 37  |
| Strategie implementatie 2015                        | 47  |
| Veiligheid & gezondheid                             | 55  |
| Kennisintensiteit                                   | 61  |
| Procurement en ketenintegratie                      | 65  |
| Verduurzaming bedrijfsvoering en projecten          | 69  |
| Corporate Governance                                | 75  |
| Gedrag, Integriteit en dilemma's                    | 80  |
| Risicomanagement                                    | 87  |
| Raad van commissarissen                             | 102 |
| Verslag van de raad van commissarissen              | 105 |
| Remuneratierapport                                  | 111 |
| Bestuurdersverklaring                               | 114 |
| Jaarrekening                                        | 117 |
| Resultaatbestemming                                 | 199 |
| Controleverklaring van de onafhankelijke accountant | 200 |
| Bijlagen                                            | 208 |
| Begrippenlijst                                      | 226 |
| Afkortingen                                         | 227 |

---

# De bouw in 2015: sterk uiteenlopende markten

---



**Bert van der Els**  
CEO Heijmans N.V.

---

**Het afgelopen jaar kenmerkte zich door uiteenlopende uitdagingen in de verschillende marktsegmenten die zich vertalen in twee gezichten: aan de ene kant herstel en groei, aan de andere kant verschrining en krimp, met veel druk op marge.**

Alhoewel de woningbouw- en vastgoedsector na ruim 7 crisisjaren herstellende is, kampte met name de infrasector in 2015 nog met moeizame marktomstandigheden en het verwerken van risico's en resultaten van eerder verworven projecten. De Nederlandse inframarkt kent weliswaar een vrij stabiel volume, maar ook een hoge mate van concurrentie. Nieuwe contractvormen zijn geïntroduceerd, waardoor meer verantwoordelijkheden bij aannemers zoals Heijmans zijn komen te liggen. Heijmans, maar ook concurrenten, hebben de afgelopen jaren moeite gehad om deze risico's in combinatie met vaak complexe omstandigheden, met veel stakeholders, goed te kunnen inprijzen. Niet onbelangrijk daarbij is dat aannemers en opdrachtgevers een nieuw evenwicht moeten vinden ten aanzien van de wijze van samenwerken waarbij naast de contractuele afspraken ook sprake moet zijn van fairness en vertrouwen. Het is positief dat er onlangs een nieuwe marktvisie voor de sector is vastgelegd in een convenant tussen enkele grote opdrachtgevers zoals Rijkswaterstaat en het Rijksvastgoedbedrijf.



Voor Heijmans betekent deze ontwikkeling dat de performance van de bedrijfsstroom Infra, die in 2014 onder één leiding is gebracht en in 2015 volledig is gecentraliseerd, in Nederland sterk te wensen over laat. Dit heeft een serieus effect op het netto resultaat van Heijmans over 2015, dat per saldo negatief is. De verder ingezette centralisatie en strakke aansturing van projecten laten vanaf de tweede helft van het jaar voorzichtige positieve resultaten zien. Ondersteund door de strategie gericht op het aanscherpen van de kernprocessen, is het resultaat in de tweede helft van 2015 weliswaar verbeterd, maar nog onvoldoende. Als gevolg van verliezen bij vijf tot tien grotere integrale projecten die in eerdere jaren zijn aangenomen is het resultaat binnen Infra over geheel 2015 sterk negatief.

### **Wonen: herstel en groei, Heijmans profiteert**

Het afgelopen jaar groeide de markt voor vastgoed en woningbouwprojecten. Heijmans staat goed gesteld om van deze groei te profiteren. Eerder nam het volume verkochte woningen nog af van ruim 3.500 verkochte woningen in 2008, naar krap 1.000 woningen in 2012-2013. Afgelopen jaar nam dit juist weer toe naar circa 1.800 woningen. Deze groei stelt nadrukkelijke eisen aan de realisatiekracht, de kwaliteit en de bemensing. Maar hier ligt ook onze kracht. Door het combineren van enerzijds realisatiekennis, en anderzijds creatieve kwaliteit, kerncompetenties die Heijmans ondanks de lange crisismarkt in de woningmarkt heeft weten te behouden, weet Heijmans in deze markt stappen te zetten. Dit wordt geïllustreerd door het aantal verkochte woningen, maar ook door een innovatief concept als de kleine en verplaatsbare Heijmans ONE woning, binnenstedelijke ontwikkelingen als Rotterdam-Katendrecht en Utrecht-Kanaleneiland en de in 2015 geïntroduceerde 'huisbesturing' voor alle koopwoningen.

### **Werken: schrale markt, kansen voor service en onderhoud**

Binnen Utiliteit merken we de effecten van het laatcyclisch karakter van de installatie-sector. In deze bedrijfsstroom is een verdere centralisatie doorgevoerd ten aanzien van tendermanagement, projecten en processen. De eind 2014 aangekondigde reorganisatie is in 2015 gerealiseerd. Door deze maatregelen is het resultaat van Utiliteit, ondanks de schrale nieuwbouwmarkt, break-even gebleven. Projecten als Timmerhuis,

Eurojust, Nationaal Militair Museum en de ministeries van Veiligheid en Justitie en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties laten zien dat Heijmans hier zowel integrale projecten realiseert als meerjarig service- en onderhoudsprojecten voor klanten uitvoert. Service, beheer en onderhoud nam het afgelopen jaar verder toe en vormt een speerpunt voor de activiteiten van Utiliteit.

### **Verbinden: resultaat ondermaats maar ook goede vorderingen**

Voor Infra was 2015, zoals aangegeven, een erg moeizaam jaar. Toch blijkt het slechte resultaat niet illustratief voor alle activiteiten binnen Infra. In Duitsland en België weet Heijmans de afgelopen jaren, en wederom ook in 2015, een prima resultaat te behalen. Regionale infraprojecten en de asset management activiteiten in Nederland hebben in 2015 een duidelijk beter resultaat en marge gerealiseerd dan in 2014. Belangrijke mijlpalen waren de opening voor wegverkeer van de A4 einde jaar en de oplevering van een project als de Parkeergarage St-Jan in 's-Hertogenbosch. De wegvoeg innovatie BrainJoint werd in 2015 succesvol toegepast en gelanceerd in de markt.

### **Verbetermaatregelen en resultaat**

Het Improve the Core programma is in het afgelopen jaar aangescherpt. De implementatie van verbeterde processen voor tender-, inkoop- en projectmanagement zijn geïmplementeerd. Hierdoor wordt eerder in het proces besloten om niet voor een project in te schrijven vanwege het risicoprofiel. Ook zijn er in het afgelopen jaar enkele grote projecten wel aangeboden echter niet verworven omdat de prijs ten opzichte van het risico profiel niet in balans was. Het beleid marge boven volume zien we terug in de orderportefeuille van grote projecten. Het Fit for Cash programma heeft ook in het afgelopen jaar duidelijk verdere verbetering gegeven. Ook in het komende jaar is het verbeteren van het resultaat de topprioriteit voor het bestuur. Verdere centralisatie van taken en besluitvorming over risico's in onze business gaan onverminderd door.

De magere operationele winstmarges en de noodzakelijke operationele verbeteringen die binnen Infra moeten worden doorgevoerd hebben ertoe geleid dat de raad van bestuur voornemens is een vierde lid toe te voegen aan de raad van bestuur. Hiermee wordt nog meer operationele kennis en sturing van deze markt aan de raad van bestuur toegevoegd.

**Financiering: streven naar solide financiering blijft**

Vanuit de achterblijvende operationele performance staat de verhouding tussen resultaten en kredietgebruik vanzelfsprekend onder druk. De solvabiliteit is met 26% voldoende, maar de financieringsverhoudingen zijn, ondanks de goede balanspositie per einde jaar, een punt van aandacht. Heijmans streeft een solide ondernemingsfinanciering na. Tegen deze achtergrond is de financiering zoals verstrekt door de bankengroep, begin 2016 verlengd tot medio 2018 waarmee voorwaarden zijn gecreëerd om te werken aan verder herstel in de komende jaren.

**Strategie: verbeteren en vernieuwen blijft de leidraad voor de komende jaren**

Heijmans' strategie, gericht op verbeteren en vernieuwen, wordt onverminderd doorgezet en zal in 2016 accent krijgen op enerzijds verder versterken van de

kernprocessen en daarnaast het verzilveren van innovaties en duurzaamheid. Dit betekent dat centralisatie en eenduidigheid binnen tender-, project-, inkoopmanagement en commercie verder worden geïmplementeerd en zo ruimte kunnen bieden aan vernieuwing. Dat kan niet zonder het vizier op veiligheid te houden en te streven naar géén ongevallen.

Dankzij de energie en toewijding van de medewerkers van Heijmans is in 2015 hard gewerkt aan de uiteenlopende uitdagingen waarvoor we gesteld staan. Dit vormt de basis om in 2016 verdere implementatie van, en resultaat uit onze strategie te realiseren.

*Bert van der Els*

*Voorzitter raad van bestuur Heijmans N.V.*

*26 februari 2016*





heijmans







---

# Raad van bestuur

---

## **raad van bestuur**

Van links naar rechts:

### **Mark van den Biggelaar**

CFO en lid raad van bestuur

### **Bert van der Els**

Voorzitter raad van bestuur

### **Ton Hillen**

Lid raad van bestuur

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

Nederlandse nationaliteit; aangewezen als voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 18 april 2012 en voordien benoemd tot vice-voorzitter en lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 28 april 2010 en herbenoemd per 16 april 2014 voor een periode van vier jaar. Hij was daarvoor 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., lid raad van toezicht Brabant C Fonds.

## **Mr. M.C. (Mark) van den Biggelaar Mf (1968), CFO**

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

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

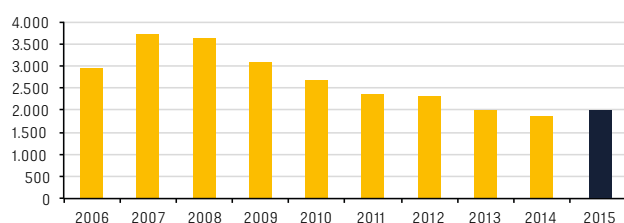
Nederlandse nationaliteit; benoemd tot lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 18 april 2012. Is vanaf 1992 werkzaam bij Heijmans in diverse functies en was vanaf 2008 concerndirecteur Vastgoed en Woningbouw bij Heijmans. Was vóór Heijmans werkzaam bij BAM en Anton Obdeijn Projectontwikkeling. Nevenfuncties: lid van de raad van toezicht Stichting Waarborgfonds Koopwoningen (SWK).

*Een overzicht van de portefeuilverdeling, taken en verantwoordelijkheden is te vinden op pagina 107.*

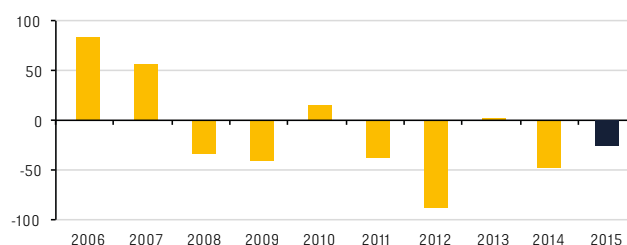


# Tien jaar Heijmans in kengetallen

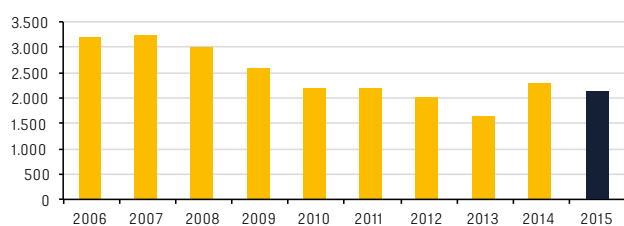
Opbrengsten (in € mln.)



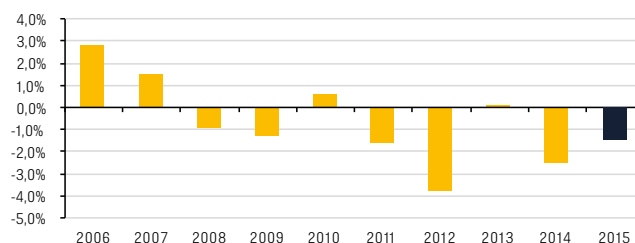
Resultaat na belastingen (in € mln.)



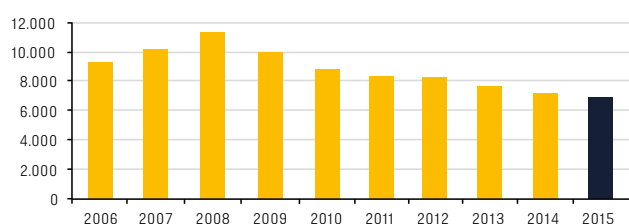
Orderportefeuille (in € mln.)



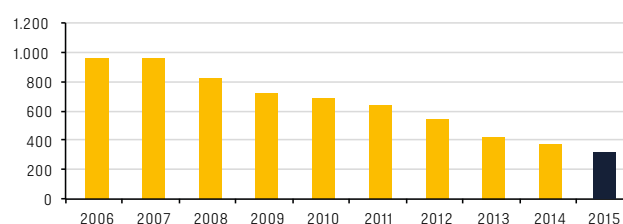
Nettomarge (in %)



Aantal medewerkers gemiddeld



Gemiddeld geïnvesteerd vermogen



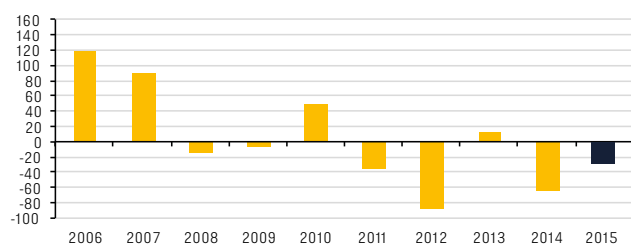
| Kengetallen                                   | 2015      | 2014      | 2013 <sup>2</sup> | 2012 <sup>3</sup> | 2011      | 2010       | 2009        | 2008       | 2007      | 2006     |
|-----------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------|-------------------|-----------|------------|-------------|------------|-----------|----------|
| <b>Resultaat x € miljoen</b>                  |           |           |                   |                   |           |            |             |            |           |          |
| Opbrengsten                                   | 1.979     | 1.868     | 2.001             | 2.318             | 2.361     | 2.680      | 3.079       | 3.631      | 3.732     | 2.942    |
| Operationeel resultaat                        | -29,0     | -63,5     | 11,9              | -87,2             | -35,7     | 48,4       | -6,5        | -13,6      | 88,2      | 117,2    |
| Winst na belastingen                          | -27,3     | -47,3     | 1,9               | -87,7             | -37,6     | 15,7       | -40,4       | -34,1      | 56,4      | 82,5     |
| <b>Vermogen x € miljoen</b>                   |           |           |                   |                   |           |            |             |            |           |          |
| Activa                                        | 1.190     | 1.205     | 1.203             | 1.366             | 1.554     | 1.600      | 1.853       | 2.220      | 2.205     | 2.130    |
| Gemiddeld geïnvesteerd vermogen               | 318       | 372       | 423               | 541               | 636       | 683        | 722         | 824        | 960       | 952      |
| Eigen vermogen                                | 266       | 259       | 313               | 315               | 416       | 455        | 426         | 371        | 462       | 442      |
| Netto schuld                                  | 10        | 31        | 66                | 149               | 103       | 178        | 223         | 331        | 366       | 497      |
| <b>Kasstroom x € miljoen</b>                  |           |           |                   |                   |           |            |             |            |           |          |
| Operationeel                                  | 9         | 46        | -10               | -45               | -6        | 74         | -5          | 80         | 259       | -30      |
| Investerings                                  | -9        | -10       | -3                | -26               | 42        | -34        | 30          | 0          | -88       | -39      |
| Financierings                                 | 51        | -23       | 8                 | 8                 | -19       | -131       | -183        | 63         | -126      | 77       |
| <b>Kasstroom</b>                              | <b>51</b> | <b>13</b> | <b>-5</b>         | <b>-63</b>        | <b>17</b> | <b>-91</b> | <b>-158</b> | <b>143</b> | <b>45</b> | <b>8</b> |
| <b>Verhoudingsgetallen in %</b>               |           |           |                   |                   |           |            |             |            |           |          |
| Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen  | -9,1      | -17,1     | 2,8               | -16,1             | -5,6      | 7,1        | -0,9        | -1,7       | 9,2       | 12,3     |
| Resultaat na belastingen:                     |           |           |                   |                   |           |            |             |            |           |          |
| - als % eigen vermogen                        | -10,2     | -18,3     | 0,6               | -27,8             | -9,0      | 3,5        | -9,5        | -9,2       | 12,2      | 18,7     |
| - als % opbrengsten                           | -1,4      | -2,5      | 0,1               | -3,8              | -1,6      | 0,6        | -1,3        | -0,9       | 1,5       | 2,8      |
| Solvabiliteit op basis van garantievermogen   | 26,1%     | 27,0%     | 31,5%             | 27,9%             | 31,0%     | 32,6%      | 26,6%       | 19,7%      | 23,9%     | 23,8%    |
| <b>Aantal aandelen x 1.000</b>                |           |           |                   |                   |           |            |             |            |           |          |
| Ultimo                                        | 21.407    | 19.461    | 19.349            | 17.328            | 16.956    | 16.851     | 16.851      | 24.073     | 24.073    | 24.073   |
| Gemiddeld                                     | 20.661    | 19.420    | 18.111            | 17.191            | 16.917    | 16.851     | 12.504      | 8.156      | 24.073    | 24.073   |
| <b>Gegevens per aandeel<sup>1</sup> x € 1</b> |           |           |                   |                   |           |            |             |            |           |          |
| Eigen vermogen                                | 12,87     | 13,34     | 17,28             | 18,32             | 24,53     | 27,00      | 25,28       | 15,41      | 19,21     | 18,35    |
| Operationeel resultaat                        | -1,40     | -3,27     | 0,66              | -5,07             | -2,11     | 2,87       | -0,39       | -0,56      | 3,66      | 4,87     |
| Resultaat na belastingen                      | -1,32     | -2,44     | 0,10              | -5,10             | -2,22     | 0,93       | -3,23       | -4,18      | 2,34      | 3,43     |
| Dividend                                      | -         | -         | 0,15              | 0,25              | 0,35      | 0,35       | -           | -          | 1,45      | 1,45     |
| <b>Koersinformatie x € 1</b>                  |           |           |                   |                   |           |            |             |            |           |          |
| Slotkoers ultimo                              | 8,18      | 8,95      | 10,51             | 7,05              | 8,19      | 15,05      | 12,21       | 3,40       | 25,83     | 41,66    |
| Hoogste koers                                 | 13,36     | 14,20     | 10,78             | 9,68              | 23,90     | 15,25      | 21,18       | 27,52      | 47,19     | 43,75    |
| Laagste koers                                 | 5,77      | 7,83      | 6,85              | 5,25              | 6,58      | 10,70      | 9,49        | 3,36       | 22,97     | 35,49    |
| <b>Overige gegevens</b>                       |           |           |                   |                   |           |            |             |            |           |          |
| Orderportefeuille (* € miljoen)               | 2.094     | 2.287     | 1.643             | 2.026             | 2.192     | 2.188      | 2.597       | 3.004      | 3.248     | 3.196    |
| Medewerkers (gemiddeld aantal FTE)            | 6.808     | 7.198     | 7.617             | 8.242             | 8.384     | 8.839      | 9.980       | 11.311     | 10.119    | 9.162    |

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.

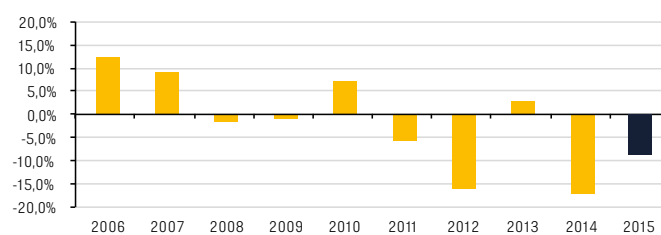
2. Na herziening als gevolg van stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten

3. Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen

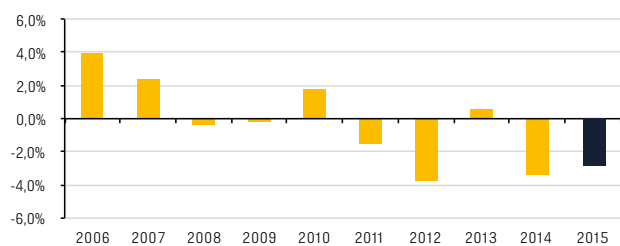
Operationeel resultaat (in € mln.)



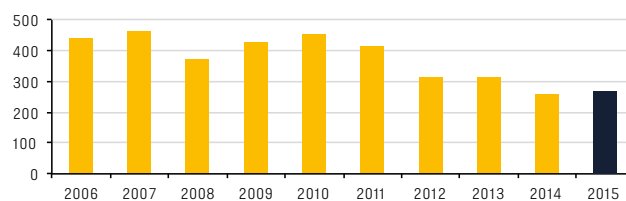
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in %)



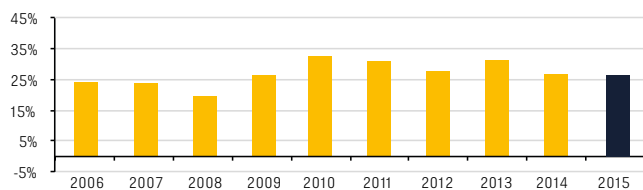
Operationele marge (in %)



Eigen vermogen (in € mln.)



Solvabiliteit op basis van garantievermogen (in %)







heyjmans

mans







---

# Profiel en bedrijfsmodel

---

## Visie

Bouwen is meer dan ooit een vak waarin 'bedenken' en 'maken' van belang zijn. Klanten eisen perfect uitgevoerde, tijdig geleverde, esthetische en op de gebruiker afgestemde oplossingen. Vaak onder omstandigheden die worden gekenmerkt door complexiteit. Dit vergt een grote mate van kennis en kunde. Heijmans bouwt aan deze ruimtelijke contouren. De omgeving wordt meer en meer bepaald door het schaarser worden van ruimte, grondstoffen en andere resources. Dat vergt verbetering van processen, efficiency, samenwerking en integratie van systemen.

## Missie

Het is onze missie om een voortrekkersrol te vervullen in het slimmer en efficiënter maken van de bouw door meerwaarde te bieden op het gebied van energie, materialen en ruimtelijke kwaliteit in de samenwerkingen die we aangaan, de processen die we doorlopen en de producten die we realiseren. Wij nemen hierbij de verantwoordelijkheid om vernieuwing te realiseren, partnerships aan te gaan en klanten zo van de beste inzichten te voorzien. Teneinde de op margegroei gerichte strategie te realiseren en te continueren, streeft Heijmans naar een EBIT-marge in de realisatie en uitvoering van 3 tot 4 %, in de ontwikkeling bedraagt de streefmarge circa 8%.

## Strategie en ambitie

Ons doel is om de beste en daarmee meest vernieuwende bouwonderneming te zijn. Dat bereiken we door te sturen op continue verbetering van onze kernactiviteiten via bundeling van inkoopkracht, eenduidigheid in commercie en tendermanagement en sterk projectmanagement. Doel is te komen tot margeverhoging en goede beheersing van risico's. Op basis van deze voortdurende verbetering kunnen we ons marktaandeel in bestaande markten verder vergroten door waarde toe te voegen. Daarnaast is het doel positie te winnen door ons onderscheidend vermogen te vergroten en te innoveren. Onze ambitie wordt bepaald door verbeteren en vernieuwen.



## Toegevoegde waarde

Heijmans onderscheidt zich door vroegtijdig in het ontwerpproces samen met partners oplossingen te bedenken en deze vanuit de integratie van kennis en kunde te realiseren en te onderhouden. Ons werk begint aan de tekentafel en strekt zich uit tot beheer, onderhoud en service. Wij combineren kennis en creativiteit tot vernieuwende producten en concepten die we breed toepassen. Met telkens een andere lokale verschijningsvorm, maar allemaal vanuit dezelfde expertise bedacht. Heijmans positioneert zich als een vernieuwende speler in de markt. Deze unieke kenmerken zijn terug te vinden in de voortrekkersrol van Heijmans op het gebied van innovaties. Denk aan woonconcept Heijmans ONE, standaard toepassing van slimme huisbesturingstechnologie, 3D geprinte staalbrug MX3D, Bike Scout of de ontwikkeling van innovatieve asfaltproducten zoals zelfherstellend asfalt en het duurzame asfalt Greenway LE.

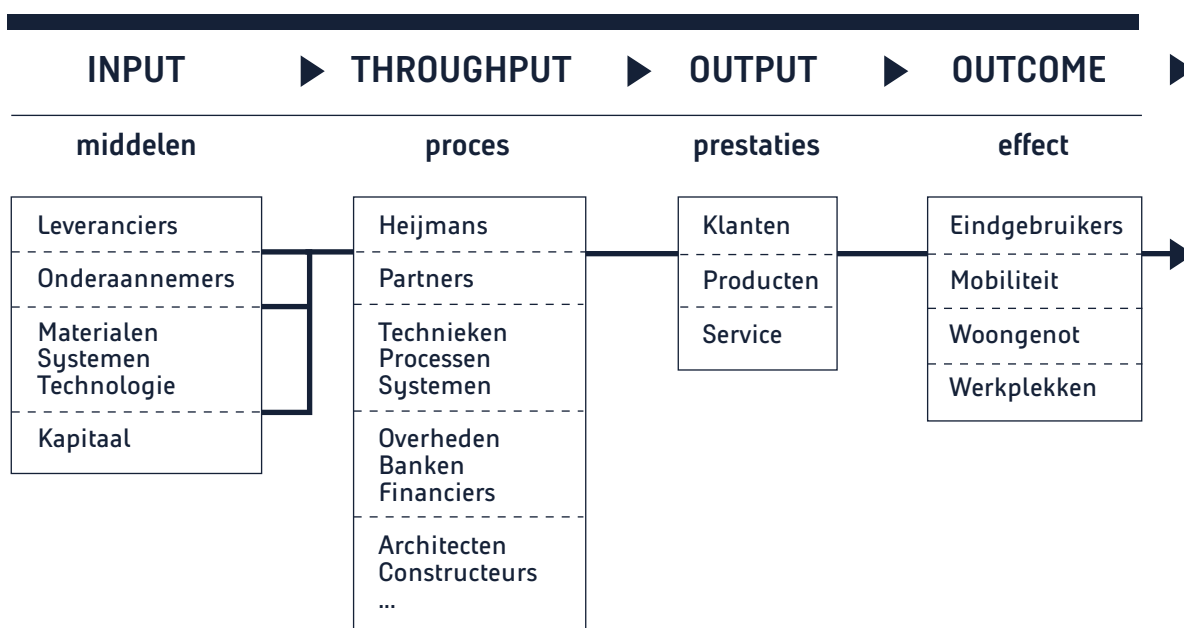
## Bedrijfsmodel

Heijmans richt zich op drie verschillende werkgebieden: wonen, werken en verbinden. Heijmans is actief in Nederland, Duitsland en België. Binnen die werkgebieden zijn we actief in diverse marktsegmenten en voor verschillende klantgroepen, te weten bedrijven, overheden en consumenten.

De werkgebieden zijn georganiseerd in de bedrijfsstromen Wonen (Vastgoed en Woningbouw), Utiliteit en Infra (Wegen en Civiel). Daarnaast zijn 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 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. Anderzijds de uitvoerende activiteiten op het gebied van woningbouw, utiliteit en infrastructuur. Onderdelen van de risicodragende activiteiten zijn 'financiering' en het beheersen van de kapitaalstromen, dit in tegenstelling tot de activiteiten waarin de realisatie en het eventueel onderhouden van bouwwerken centraal staat.

Voortdurende verbetering van beide processen 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 uniforme processen, methodieken 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 eenvoudige oplossingen als risicodragende ontwikkeling, bouw en service, onderhoud en beheer. Hiermee ontstaat toegevoegde waarde voor klanten, uit te drukken in rendement en tevredenheid.

## Geschiedenis

De historie van Heijmans gaat terug tot het jaar 1923, toen Jan Heijmans in Rosmalen zijn stratenmakersbedrijf startte. In die tijd was Heijmans al vernieuwend door als één van de eersten te starten met bitumineuze wegverhardingen. De naoorlogse wederopbouw geeft hem volop de kans te groeien, door het herstellen en aanleggen van wegen en vliegvelden. De eerste bedrijfs-overname is in deze periode een feit en markeert het begin van een enorme groei en veelzijdigheid. In 1993 krijgt Heijmans een notering aan de Amsterdam Exchanges. Daarmee boort het bedrijf een nieuwe bron van kapitaal aan, die verdere groei en overnames mogelijk maakt. De strategische koers van de onderneming is vanaf medio 2008 ingrijpend gewijzigd en kent tegenwoordig een sterke focus op toegevoegde waarde

vanuit de integraliteit van bedrijfsonderdelen. Door elke dag te werken aan de verbetering van processen, efficiency en financieringsverhoudingen creëert Heijmans ruimte om vernieuwende ideeën te lanceren en kleur te bekennen in de markt. Heijmans ONE, Bike Scout en de 3D geprinte staalbrug zijn daarvan goede voorbeelden.

## 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 voornamelijk woningen, zowel grondgebonden als appartementen in zowel koop als (sociale) huur. Dit gebeurt vanuit het vastgoedbedrijf, dat bestaat uit een drietal vestigingen met een centrale aansturing. Hoogwaardige kennis van gebiedsontwikkeling is gebundeld in één gebiedsontwikkelingsorganisatie waarin accounts van grote klanten zijn ondergebracht. Daarmee wordt ingespeeld op zowel nieuwbouwopgaven als (binnenstedelijke) transformatieopgaven.

#### *Woningbouw*

Realisatie van woningen is de kernactiviteit van Woningbouw. Dit betreft verschillende typen woningen. De activiteiten omvatten primair nieuwbouw, maar ook de segmenten herstel, verbouw en renovatie van woningen. Ook de transformatie van gebouwen, zoals de ingrijpende verbouwing van de Parooltoren in Amsterdam, maken 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. Tevens vinden bouwactiviteiten in België plaats, dit betreft onder andere een aantal van woon- en zorgcomplexen, alsmede de bouw van de multifunctionele concert- en congreshal Elisabethzaal in Antwerpen.

De integraliteit van de activiteiten Vastgoed en Woningbouw leidt tot zowel conceptuele verbeeldingskracht als kennis van realisatie. Dit resulteert in woonconcepten als 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. Uniek is de integrale aanpak van bouw en installatietechniek en steeds vaker worden opdrachten gekoppeld aan langdurig beheer en onderhoud van huisvesting, zowel bouwkundig als installatietechnisch. Voorbeelden hiervan zijn het Timmerhuis in Rotterdam en de nieuwe kantoren voor de ministeries van Veiligheid en Justitie en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in Den Haag, voor beide is Heijmans verantwoordelijk voor realisatie en meerjarig onderhoud.

## 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 in Nederland, België en Duitsland, maar ook om de inrichting van de openbare ruimte. Dit kunnen wegen en ondergrondse infra betreffen, maar ook alle installaties en techniek (zoals verlichting, camera- en verwijssystemen) in en om wegen en openbare ruimte heen. Daarnaast richt Infra zich op civieltechnische werken: locatie gebonden, boven- en ondergrondse infrastructuur, zoals viaducten, tunnels, kabels, leidingen, energievoorzieningen, sluizen, waterzuiveringen, enzovoorts. Focus ligt op ontwerp, realisatie, beheer en onderhoud van zowel de objecten als de bijbehorende installaties. In Nederland is de infra organisatie actief in al deze segmenten en werkvelden.

De infra-activiteiten in België richten zich vooral op wegenbouw, onderhoudscontracten, kabels- en leidingen en integrale contracten. De organisatie kent twee onderdelen: Heijmans Infra (België) en Van den Berg. De laatste is gespecialiseerd in service- en nieuwbouwcontracten op het gebied van de energie-, water- en elektriciteitsinfrastructuur.

De Duitse werkmaatschappij Oevermann is gespecialiseerd in wegenbouw, voornamelijk voor het Duitse hoofdwegenet en utilitaire bouwwerken. Binnen Heijmans wordt over de landsgrenzen heen gebruik gemaakt van technologische kennisuitwisseling, inzet van specialistisch materieel en inkoopkracht, op het vlak van zowel wegenbouw als bouw. Franki, de Duitse infra-onderneming versterkt de integrale kwaliteit van Infra in Nederland met haar gespecialiseerde funderingstechnieken.

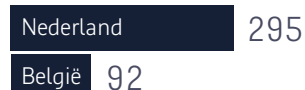
De geografische verdeling naar omzet en activiteiten is over 2015 als volgt:

### Opbrengsten 2015 naar activiteit:

#### VASTGOED



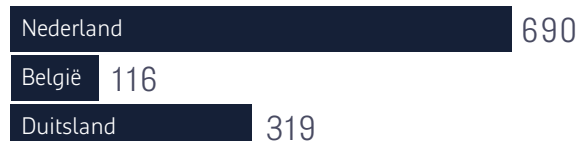
#### WONINGBOUW



#### UTILITEIT



#### INFRA











# Het aandeel Heijmans

## Het aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van Heijmans N.V. is per 31 december 2015 als volgt samengesteld:

| Aandelen x 1.000 stuks                        | Maatschappelijk kapitaal |               | Geplaatst kapitaal |               |
|-----------------------------------------------|--------------------------|---------------|--------------------|---------------|
|                                               | 2015                     | 2014          | 2015               | 2014          |
| Gewone aandelen                               | 35.100                   | 35.100        | 21.407             | 19.461        |
| Cumulatief preferente financieringsaandelen B | 7.000                    | 7.000         | 4.510              | 6.610         |
| Preferente beschermingsaandelen               | 8.000                    | 8.000         | -                  | -             |
|                                               | <b>50.100</b>            | <b>50.100</b> | <b>25.917</b>      | <b>26.071</b> |

## Gewone aandelen

De aandelen worden gehouden door Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK'). De nominale waarde per gewoon aandeel bedraagt € 0,30. De Stichting AK heeft per 31 december 2015 21.406.873 certificaten van aandelen uitgegeven, die genoteerd zijn aan de effectenbeurs van Euronext Amsterdam. Het stemrecht op gewone aandelen berust bij Stichting AK. Aan ieder gewoon aandeel zijn dertig stemmen toegekend. Certificaathouders die tijdens een aandeelhoudersvergadering willen stemmen, krijgen voor dit doel een onvoorwaardelijke volmacht van Stichting AK.



Het verloop van het aantal (certificaten van) gewone aandelen en een overzicht van kengetallen per (certificaat van) gewoon aandeel is weergegeven in onderstaande tabel. Gedurende het jaar 2015 is het aantal geplaatste (certificaten van) gewone aandelen toegenomen als gevolg van de uitgifte van 1.946.000 certificaten van nieuwe gewone aandelen door middel van een accelerated bookbuild emissie op 20 mei 2015.

| Aandelen x 1.000 stuks              | 2015          | 2014          | 2013          | 2012          | 2011          |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Geplaatst 1 januari                 | 19.461        | 19.349        | 17.328        | 16.956        | 16.851        |
| Emissie                             | 1.946         | -             | 1.759         | -             | -             |
| Stock dividend                      | -             | 103           | 262           | 372           | 105           |
| Matching shares Share Matching Plan | -             | 9             | -             | -             | -             |
| <b>Subtotaal</b>                    | <b>21.407</b> | <b>19.461</b> | <b>19.349</b> | <b>17.328</b> | <b>16.956</b> |
| <b>Geplaatst 31 december</b>        | <b>21.407</b> | <b>19.461</b> | <b>19.349</b> | <b>17.328</b> | <b>16.956</b> |
| Geplaatst gemiddeld jaar            | 20.661        | 19.420        | 18.111        | 17.191        | 16.917        |
| Resultaat per aandeel* x € 1,00     | -1,32         | -2,44         | 0,10          | -5,10         | -2,22         |
| Dividend per aandeel x € 1,00       | -             | -             | 0,15          | 0,25          | 0,35          |
| Pay out ratio %                     | -             | -             | 150%          | -             | -             |

\* Per gemiddeld geplaatst aandeel

Heijmans N.V. is genoteerd aan de Euronext Amsterdam.

| Beursnotering Heijmans                    | 2015           | 2014          | 2013          | 2012          | 2011           |
|-------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Slotkoers ultimo (in €)                   | 8,18           | 8,95          | 10,51         | 7,05          | 8,19           |
| Hoogste koers (in €)                      | 13,36          | 14,20         | 10,78         | 9,68          | 23,90          |
| Laagste koers (in €)                      | 5,77           | 7,83          | 6,85          | 5,25          | 6,58           |
| Dividendrendement op slotkoers (in %)     | -              | -             | 1,4%          | 3,5%          | 4,3%           |
| Beurswaarde ultimo boekjaar (in € mln)    | 175            | 174           | 203           | 122           | 139            |
| <b>Gemiddelde dagomzet (in aantallen)</b> | <b>161.793</b> | <b>82.132</b> | <b>90.358</b> | <b>76.045</b> | <b>106.867</b> |

## Cumulatief preferente financieringsaandelen B

Op 28 juni 2002 zijn 6.610.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uitgegeven tegen een uitgiftekoers van € 10 per aandeel. De nominale waarde per aandeel bedraagt € 0,21. Deze aandelen zijn niet in enige notering ter beurze opgenomen en zijn niet gecertificeerd. De vergoeding bedraagt met ingang van 1 januari 2014 7,9%. Het dividend wordt herzien per 1 januari 2019 en daarna telkens vijf jaar nadien. De Venootschap heeft het recht om deze preferente financieringsaandelen B (tussentijds) in te kopen dan wel in te trekken. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft op 15 april 2015 de raad van bestuur gemachtigd, voor de duur van 18 maanden, tot inkoop van maximaal 40% van de preferente financieringsaandelen B in haar eigen kapitaal. Hierdoor kan het uitstaande bedrag op deze aandelen met 40% worden teruggebracht door de ingekochte preferente financieringsaandelen B in te kopen en vervolgens in te trekken. De raad van bestuur van Heijmans heeft uitvoering gegeven aan de eerder uitgesproken intentie tot inkoop en intrekking van

genoemde aandelen, en heeft medio juli 2015 2.100.000 preferente financieringsaandelen B ingekocht. Het besluit tot kapitaalvermindering (intrekking) is per 18 september 2015 van kracht geworden. Sindsdien is het aantal uitstaande cumulatief preferente financieringsaandelen B derhalve 4.510.000.

### Geplaatst kapitaal en aandelenbelangen

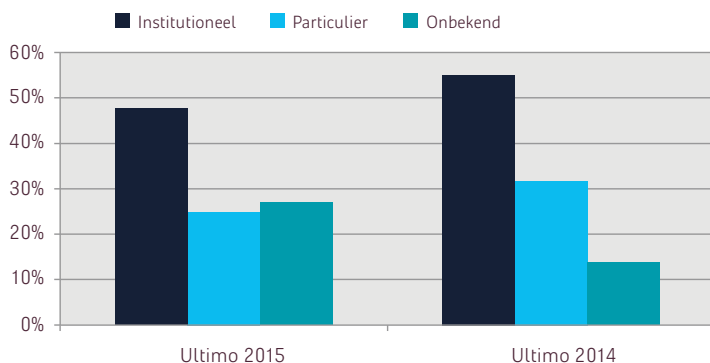
Het geplaatst kapitaal en het daarmee samenhangende stemrecht is in 2015 gemuteerd als gevolg van de uitgifte van 1.946.000 certificaten van nieuwe gewone aandelen en de intrekking van 2.100.000 preferente financieringsaandelen B. Het stemrecht voor één cumulatief preferent financieringsaandeel B is 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 2015 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%         |
| <b>Niet gecertificeerd</b>     | <b>7</b>           | <b>0,0%</b>                | <b>210</b>             | <b>0,0%</b>   |
| Certificaten                   | 21.406.873         | 87,1%                      | 642.206.190            | 99,1%         |
| Cumulatief preferente aandelen | 4.510.000          | 12,9%                      | 5.763.780              | 0,9%          |
| <b>Totaal ultimo boekjaar</b>  | <b>25.916.880</b>  | <b>100,0%</b>              | <b>647.970.180</b>     | <b>100,0%</b> |

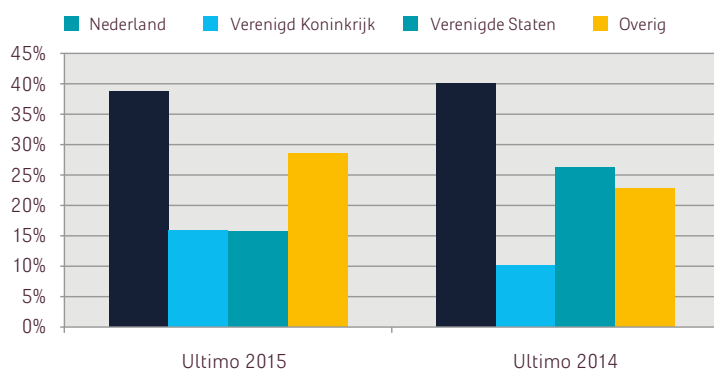
Per 31 december 2015 hebben, voor zover bij Heijmans bekend en mede op basis van het register Wet melding zeggenschap (Wmz) van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende beleggers een belang gehouden in Heijmans van 3% of meer:

| Belangen Heijmans                   | 31 december 2015   |                          | 31 december 2014   |                          |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
|                                     | Kapitaalbelang (%) | Potentieel stemrecht (%) | Kapitaalbelang (%) | Potentieel stemrecht (%) |
| Kempen Capital Management N.V.      | 6,4%               | 0,4%                     | 6,1%               | 0,8%                     |
| Delta Lloyd Levensverzekering N.V.  | 6,4%               | 0,4%                     | 12,5%              | 5,0%                     |
| FMR LLC                             | 6,1%               | 7,0%                     | 8,1%               | 9,9%                     |
| Delta Lloyd Deelnemingen Fonds N.V. | < 3%               | < 3%                     | 5,6%               | 6,8%                     |
| ASR Nederland N.V.                  | < 3%               | < 3%                     | 5,2%               | 6,3%                     |
| Van Lanschot Participaties B.V.     | < 3%               | < 3%                     | 4,9%               | 1,0%                     |
|                                     |                    |                          |                    |                          |
|                                     | <b>18,9%</b>       | <b>7,8%</b>              | <b>42,4%</b>       | <b>29,8%</b>             |
| Overige belangen                    | 81,1%              | 92,2%                    | 57,6%              | 70,2%                    |
| <b>Totaal</b>                       | <b>100,00%</b>     | <b>100,00%</b>           | <b>100,00%</b>     | <b>100,00%</b>           |

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



Gedurende het verslagjaar 2015 is het (geschatte) belang voor zover gehouden door institutionele beleggers naar alle waarschijnlijkheid gedaald. Dit is met name te verklaren uit het feit dat een aantal grote investeerders uit eerdere jaren hun belangen in Heijmans hebben afgebouwd. Er is een relatief grote spreiding in het aandelenbezit. De geografische verdeling van de (certificaten van) aandelen in handen van institutionele beleggers is als volgt weergegeven:



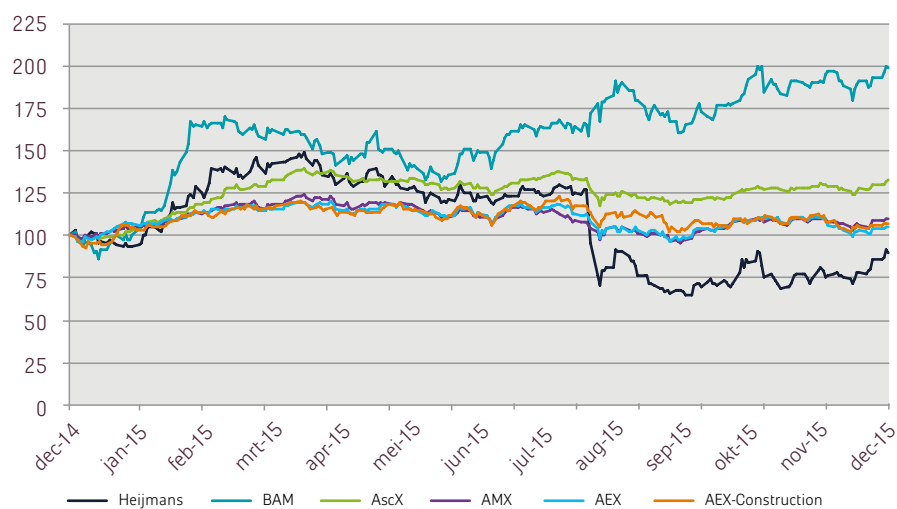
Van het aantal certificaten van gewone aandelen, in bezit van institutionele beleggers, wordt zo'n 39% in Nederland gehouden. Dit is een daling ten opzichte van ultimo 2014 (40% in Nederland, bij een hoger relatief belang voor institutionele investeerders. Van het aantal certificaten van gewone aandelen in bezit van particuliere beleggers wordt naar schatting 95% in Nederland gehouden.

## Koersverloop

De slotkoers van 2015 van het gewoon aandeel bedraagt € 8,177. Dit is een daling van ruim 9% ten opzichte van de koers bij aanvang van het boekjaar 2015. De AScX-index, waarin het aandeel Heijmans is opgenomen, steeg in het kalenderjaar 2015 met ruim 30%. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2015 zowel ten opzichte van de AScX-index als ten opzichte van een peergroep zoals door Euronext opgesteld in de 'AEX Constr. & Mat. Composition'.



Relatieve koersontwikkeling aandeel Heijmans t.o.v. peers en indices



## Financiële agenda 2016

Voor 2016 zijn de volgende (publicatie) data geagendeerd:

| Datum            | Evenement                               | Tijdstip   |
|------------------|-----------------------------------------|------------|
| 13 april 2016    | Algemene Vergadering van Aandeelhouders | 14.00 uur  |
| 11 mei 2016      | Trading update                          | vóór beurs |
| 17 augustus 2016 | Publicatie halfjaarcijfers 2016         | vóór beurs |
| 2 november 2016  | Trading update                          | vóór beurs |

---

# Strategie: contouren van morgen

---

## Strategische richting

Heijmans bouwt aan de contouren van morgen, daarmee zijn we vormgever en initiator van de ruimtelijke wereld om ons heen. 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.

Ons doel is om in dat werkveld de beste en daarmee meest vernieuwende bouwonderneming te zijn. Om zo de gebouwde omgeving op de best passende manier vorm en inhoud te geven en daarmee toegevoegde waarde voor klanten en hun eindgebruikers te creëren.

## Verbeteren en vernieuwen met topprioriteit voor herstel financieel resultaat

Dat bereiken we door te sturen op continue verbetering van onze kernactiviteiten via bundeling van inkoopkracht, eenduidigheid in commercie en tendermanagement en sterk projectmanagement. Dit vormt de basis van onze strategie. Door deze voortdurende verbetering kunnen we kosten verlagen, efficiency vergroten en de winstbijdrage uit ons marktaandeel in bestaande markten verder vergroten door meer waarde toe te voegen. Dit stelt ons in staat ook nieuwe producten en diensten in deze markten af te zetten en nieuwe markten en nieuwe klanten van dienst te zijn. Onze ambitie wordt bepaald door verbeteren en vernieuwen.







## Maatschappelijke trends en stakeholders

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

### Aantrekkende woningmarkt

Door een sterke ontwikkeling van de vraag, is kanteling van de woningmarkt in 2015 ingezet en is meer druk op het aanbod komen te liggen. Alhoewel dit een landelijke ontwikkeling is, zijn het vooral de regio's van de vier grote steden die hier het meest mee te maken hebben. In de utilitaire en infra markt is er nog steeds sprake van sterke druk op prijs en daarmee een uitdagend/kritisch risicoprofiel van projecten.

### Ketenintegratie

Steeds meer werkt de bouw, mede ingegeven door grote integrale werken die zich uitstrekken van werkzaamheden op het gebied van ontwerp, realisatie tot onderhoud en beheer, ook in de rol van keten- en systemintegrator. Voorbeeld hiervan is het Nationaal Militair Museum in Soesterberg, waar Heijmans al deze rollen vervult. Het samenwerken met toeleveranciers, partners en klanten is daarbinnen een belangrijke voorwaarde voor succesvolle projectafroning. Ketensamenwerking biedt bovendien de kans kwaliteitsaspecten, die voor de eindgebruikers belangrijk zijn, verder te optimaliseren. Daardoor is een duidelijke ontwikkeling naar steeds meer kennisintensiteit waarneembaar. Het profiel van werknemers bij grote bouwondernemingen verschuift. Mede ingegeven door vergrijzing, van een uitvoerend accent naar een kennisaccent.

### Transformatie en renovatie

Door de crisis en de 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 deze vraag nog steeds krimpende. Een oplossing is gebouwen te herbestemmen en daarmee de binnenstedelijke gebieden waarin de panden gelegen zijn te revitaliseren. Voorbeelden van dergelijke projecten zijn Katendrecht in Rotterdam, Parooltoren en Trouwgebouw in Amsterdam en het Wijnhavenkwartier in Den Haag. In een aantrekkende woningmarkt wordt deze

transformatie en 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. Het toekomstgericht maken van vastgoed is derhalve een belangrijke trend.

### Terugtrekkende overheid en andere contractvormen

In de hele branche is de terugtrekkende overheid een belangrijke ontwikkeling. 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 terugtrekken van de overheid en het verleggen van risico's en prestaties. Deze ontwikkeling is vooral in het business-to-public segment te signaleren, en dan met name in de infra- en in mindere mate de utilitaire markt.

### Duurzaamheid: energie en materialen

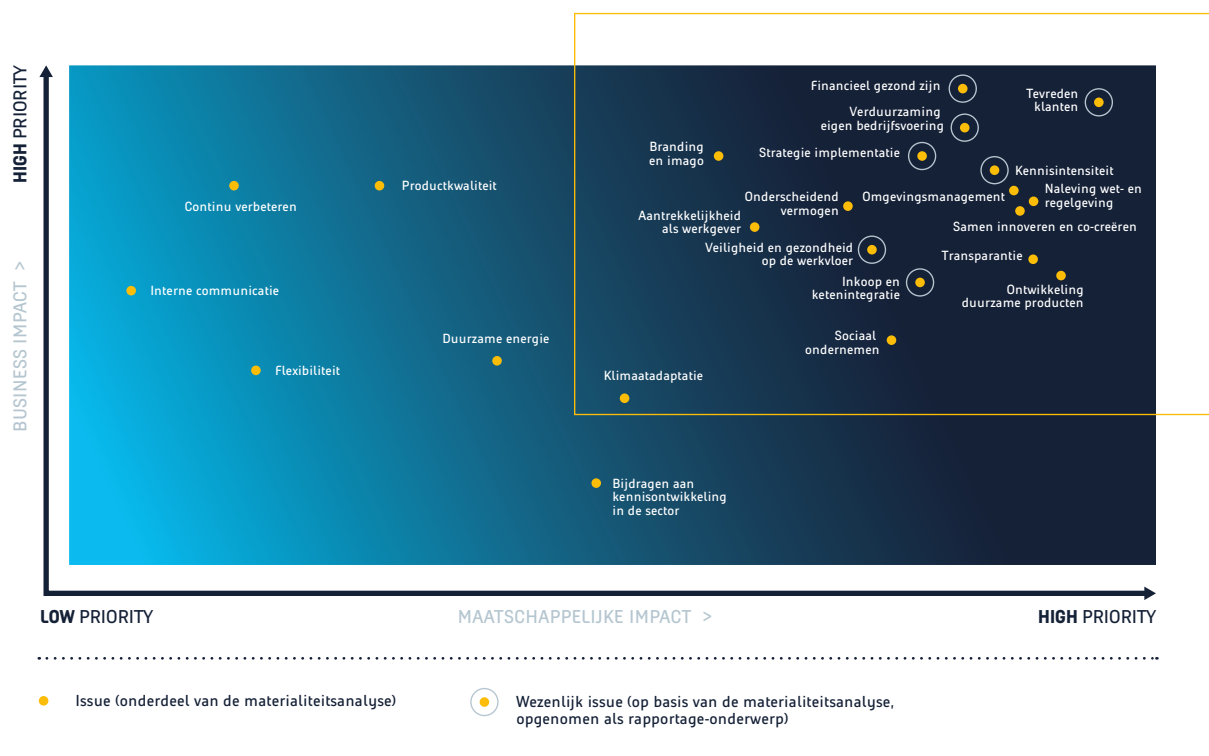
Duurzaamheid blijft een belangrijk aspect, maar vertaalt zich vooral door naar beheersing van energiekosten en efficiency. Ook blijkt de innovatie van materiaalgebruik en upcycling tot ontwikkeling van nieuwe en meer toekomstbestendige bouwmaterialen te leiden. Op gebied van innovatie wordt materiaalvernieuwing, naast energie, daardoor als belangrijk speerpunt voor de toekomst gezien. Voorbeeld hiervan is MX3D, de geprinte stalen brug in Amsterdam. Een samenwerking waar Heijmans in participeert.

### Van bezit naar gebruik en prestatie

Woonlasten worden een steeds belangrijker begrip voor woonconsumenten, denk aan energielasten en de investering die er voor nodig is. Indien dit kan worden aangeboden als prestatie, zonder dat consumenten zelf zonnepanelen hoeven aan te schaffen, dan verdient dit steeds vaker de voorkeur. Ook voor opdrachtgevers is het aangaan van prestatieafspraken, al dan niet in PPS-contracten, een belangrijke trend. Hierin wordt de aannemer gedurende de contractperiode beloofd of betaald op basis van de afgesproken prestaties. Dit doet een steeds zwaarder beroep op aanwezige expertise, waarin de aannemer steeds meer verantwoordelijkheid krijgt.

### Analyse van de meest materiële issues

De analyse van de meest materiële issues betreft de analyse van die aspecten die het meest cruciaal zijn voor de bedrijfsvoering en strategie van Heijmans. Uiteraard betreft dit aspecten die samenhangen met financiële prestaties, echter dit gaat breder dan enkel financiële prestatie indicatoren.



Gegeven de ambitie van Heijmans en de markt waarin zij opereert, is voortdurende verbetering 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. Heijmans heeft deze noodzaak vertaald in een strategie van voortdurend verbeteren. Het optimaliseren van bedrijfsprocessen via werkkapitaalmanagement, tender- en projectmanagement, inkoop en commercie, heeft als doel de kern voortdurend –door de hele organisatie heen- te verbeteren. Door versterking van de kernprocessen (intern aangeduid als 'Improve the Core') ontstaat een basis voor vernieuwing om juist van toegevoegde waarde te zijn, zowel door innovatie in te zetten bij bestaande klanten als voor nieuwe klanten en nieuwe segmenten.

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 ook kennis.

Voor een beschrijving van het proces van materialiteitsanalyse verwijzen we naar de website van Heijmans, onder 'Over Heijmans', bij het onderdeel 'Corporate Governance'.

### 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 overzicht op de voortgang van de strategie implementatie van de organisatie. Dit dashboard staat op de volgende pagina weergegeven en wordt, aan de hand van de verschillende hoofdstukken in dit jaarverslag nader toegelicht:

## Dashboard meest materiële issues 2015

Zie pagina 37

## FINANCIEEL GEZOND ZIJN

## Omzet

(in miljoenen euro's)



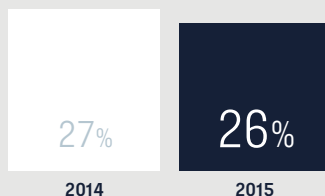
## Orderportefeuille

(in miljarden euro's)



## Netto resultaat

(in miljoenen euro's)

Solvabiliteit op basis van  
garantievermogen

Zie pagina 47

STRATEGIE  
IMPLEMENTATIEAantal  
Lean  
projecten

52

2014: 94

Uitgaven aan  
innovatie

(in miljoenen euro's)

4,2

2014: 3,6

Aantal  
aangevraagde  
patenten

17

Zie pagina 47

TEVREDEN KLANTEN  
EN GEBRUIKERSOpgeleverde woningen met  
nul restpunten

50%

Doelstelling 2015,  
2016 e.v.: 100%Binnengekomen klachten  
op concernniveau

342

Op jaarbasis

Zie pagina 55

## VEILIGHEID EN GEZONDHEID

## Ziekteverzuim 2015 (in %)



Nederland 2014: 3,93

Doelstelling Nederland 2015,  
2016 e.v.: < 4%Inkoopspend  
door onder-  
aannemers met  
VCA-certificaat

98%

2014: 97%

Doelstelling 2015,  
2016 e.v.: 100%

## IF cijfer



Nederland 2014: 5,6

Doelstelling 2015: &lt; 4 - Doelstelling 2016 e.v.: &lt; 3

Aantal  
dodelijke  
ongevallen

0

2014: 2

Doelstelling 2015,  
2016 e.v.: 0Aantal ongevallen  
inclusief  
onderaannemers

106

2014: 120

Doelstelling 2015: < 83  
Doelstelling 2016 e.v.: < 80



Zie pagina 61

## KENNISINTENSITEIT

Opleidingsniveau (in %)

|                 | LBO/VMBO | MBO | HBO | WO |
|-----------------|----------|-----|-----|----|
| Nederland       | 9        | 46  | 42  | 4  |
| België          | 31       | 50  | 14  | 5  |
| Duitsland       | 67       | 10  | 17  | 6  |
| 2014: Nederland | 10       | 47  | 39  | 4  |

Zie pagina 65

## PROCUREMENT EN KETEN-INTEGRATIE

Inkoopspend door voorkeursleveranciers

# 46%

Doelstelling 2015, 2016 e.v.: 50%

Zie pagina 69

## VERDUURZAMING BEDRIJFSVOERING EN PROJECTEN

CO<sub>2</sub>-uitstoot (in ton)

|           |        |                        |
|-----------|--------|------------------------|
| Nederland | 55.269 | Nederland 2014: 48.995 |
| België    | 13.766 |                        |
| Duitsland | 12.186 |                        |

Doelstelling Nederland 2015: 57.105  
Doelstelling Nederland 2016 e.v.: 6% reductie t.o.v. 2012

Totale hoeveelheid restmateriaal  
in ton

# 27.674

2014: 19.686

Doelstelling 2015: 18.702 - Doelstelling 2016: 26.290

Scheiding restmateriaal  
bouwplaats

# 73%

2014: 64%

Doelstelling 2015: 65% - Doelstelling 2016 e.v.: 70%

Hergebruik  
restmateriaal  
na afvoer

# 92%

2014: 90%

Doelstelling 2015, 2016 e.v.: 90%

Inkoopspend bij voorkeursleveranciers  
met raamcontract met getekende  
duurzaamheidsverklaring

# 89%

2014: 95%

Doelstelling 2015, 2016 e.v.: 100%

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

## Strategie-implementatie 2015

### Verbeteren

Onder de naam 'Improve the Core' heeft Heijmans in 2012 de start van een uitgebreid intern programma aangekondigd dat zich richt op de verbetering van de kernprocessen van het bedrijf. Op vier gebieden - tendermanagement, projectmanagement, procurement (inkoop) en commercie - is sindsdien een aanpak ontwikkeld met als doel te komen tot uniforme processen en verscherpte focus. Daarnaast lopen er verbetertrajecten op specifieke aandachtsgebieden in de bedrijfsvoering, zoals veiligheid en werkkapitaal-beheersing.

### Tendermanagement

In 2013 is de basis gelegd voor uniformering van tendermanagement door het analyseren van best practices, het instellen van een uniforme projectsheet, het aanbrengen van project-risico-categorieën en ontwikkelen van standaard werkwijzen. Het doel is om selectief en gedisciplineerd te acquireren op kansen die zich in de markten voordoen. Daarmee de hitrates te verhogen maar ook de best passende projecten aan te nemen. Tevens om relevante risico's tijdig in beeld te hebben. Op basis van de eerste ervaringen daarmee is het tendermanagementproces doorontwikkeld. Daarbij zijn 400 medewerkers getraind die in het tenderproces samenwerken. Er zijn tevens ambassadeurs en 'eigenaren' benoemd die toezien op afgesproken processen en het gebruik van tooling. Door het communiceren van best practices ontstaat steeds meer praktische ervaring en raadgeving rondom tendermanagement. Deze goede voorbeelden zijn ook illustratief voor projectmanagement, omdat ze veel inzicht geven over aanpak, ervaring en uniformering van processen in welke ervaring van realisatie dan ook.

### Projectmanagement

Projectmanagement heeft veel aandacht gekregen de afgelopen 2 jaar, en zal in 2016 doorontwikkeld worden. In 2015, waar de focus hoofdzakelijk heeft gelegen op het verbeteren van tendermanagement, is onverminderd aandacht gegeven aan het trainen van medewerkers en het delen van best practices op het gebied van projectmanagement. Daarbij zijn circa 365 medewerkers opgeleid en specifiek nog eens 145 medewerkers opgeleid ten aanzien van contractmanagement. Verder is de 'project start up' (PSU) geïmplementeerd, waarin getoetst wordt of de start van de uitvoering van een project in lijn is met de uitgangspunten (qua ontwerp, planning, team contractafspraken enzovoort) uit de tenderfase.

### Inkoop (procurement)

De stappen die binnen procurement zijn vastgelegd, komen uitgebreid aan de orde in hoofdstuk 'Procurement en ketenintegratie' (pagina 65).

### Commercie

Het programma gericht op professionaliseren, uniformeren van commerciële processen en slagkracht is in 2014 gestart. Afgelopen jaar heeft de nadruk gelegen op het ontwikkelen en implementeren van business intelligence, zodat informatie over klanten kan worden gedeeld. Dit proces heeft ook geresulteerd in het bedrijfsbreed benoemen van klantgroepen en prioriteiten, zodat een agenda en basis voor accountmanagement is gelegd. Ook is, in combinatie met het programma tendermanagement, gekeken naar de eerste fase van projectselectie en projectenkeuzes. Hierdoor zijn criteria voor besluitvorming geformuleerd en is de conversie van inspanningen gericht op de orderintake inzichtelijk gemaakt. Het programma legt de relatie tussen bestaande activiteiten maar vooral ook de visie op klanten en commercie als bedrijfsbrede en professionele activiteit.

### LEAN6Sigma

Het in 2010 gestarte verbeterprogramma LEAN6Sigma heeft als doel het realiseren van voortdurende verbetering van bedrijfsprocessen en het ontwikkelen van een verbetercultuur in de organisatie. Concreet worden binnen dit programma verbeterprojecten gestart die op basis van kwantitatief inzicht (meten) en verbeterbewustzijn (weten) leiden tot concrete verbeteringen. Sinds 2014 heeft LEAN6Sigma zich meer gericht op de LEAN methodologie om doorlooptijd van projecten verder terug te brengen en daarmee de procesbeheersing te versterken. In 2015 is dit verder doorgevoerd met een interne introductie opleiding. Bij enkele tientallen tenderprojecten zijn LEAN technieken gebruikt om doorlooptijd en verspilling te reduceren. In 2015 zijn 52 projecten opgestart, waarvan er 29 inmiddels zijn afgerond. Vanaf 2016 zal de methodologie LEAN6Sigma meer aansluiting zoeken bij het Improve the Core programma. Ook de per eind 2015 langer lopende projecten zullen binnen de Improve the Core verbeterprogramma's worden opgenomen.

### 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 crediteuren-beheer. Daarvoor is strakke coördinatie en actuele managementinformatie cruciaal. Sinds 2013 is 'Fit for Cash' als programma actief en er zijn sindsdien concrete

verbeteringen doorgevoerd in de primaire processen: van tendering, contractmanagement, projectvoorbereiding, uitvoering tot inkoop en crediteurenbeheer. Het herhalen van de impact leidt tot bewustzijn en verbetering. In 2015 is de 'Fit for Cash' handleiding uitgebracht en verspreid onder medewerkers. Vervolgens is deze inhoud in werkoverleggen aan de orde gekomen en heeft dit geleid tot verdere verbetermaatregelen. De handleiding wordt ook gebruikt in trainingen, workshops en wordt uitgereikt aan nieuwe medewerkers. Sinds 2015 vormt Fit for Cash een vast agendapunt in ontwikkelgesprekken voor medewerkers. Fit for Cash is ingebed in de processen van Improve the Core en is opgenomen in de interne audit scripts. Tot slot is binnen het programma onderzoek gedaan naar verbeteringen die in de eerste fase van bouwprojecten behaald kunnen worden, aangezien juist in die fase bouwkosten op correcte wijze moeten worden doorvertaald naar concrete contractuele termijnschema's. Ook leidt het programma tot kritische beoordeling van investeringen in materieel, met name gericht op bezettingsgraden en toegevoegde waarde.



AANTAL  
LEAN PROJECTEN

2014: 94

52

### ERP platform

Heijmans werkt aan de invoering van een uniform ERP systeem op basis van SAP. Doel is te komen tot uniforme administratieve processen die een efficiënte bedrijfsvoering en de integraliteit van Heijmans optimaal ondersteunen. Processen moeten ook de grip op de operatie verder versterken. Processen verlopen volledig gedigitaliseerd: van invoer van uren door medewerkers en het doorgeven van opdrachten aan service medewerkers tot en met het aftekenen van leveringen op projecten, inkoopopdrachten en facturatie. Het nieuwe ERP systeem zal verder leiden tot een sneller proces van realisatie tot facturering. Daarmee draagt het bij aan werkkapitaalbeheersing en de tijdige beschikbaarheid van managementinformatie. Het systeem is in 2014 bij Infra ingevoerd en in 2015 bij het onderdeel materieelbeheer en bij Woningbouw. Afgelopen jaar zijn tevens de voorbereidingen voor implementatie bij Utiliteit gestart. De implementatie betekent een fors verandertraject en daarmee veel meer dan het in gebruik nemen van tooling. Het heeft effect op de organisatie, cultuur en discipline van medewerkers.

### GO! Veiligheidsprogramma

Onder het hoofdstuk 'veiligheid en gezondheid' wordt uitgebreid stilgestaan bij de inhoud en doelstellingen van het programma en de stappen die in 2015 zijn gezet.

### Vernieuwen

Op basis van de ingezette verbetermaatregelen ontstaat ruimte om te kunnen vernieuwen. In 2014 heeft Heijmans een Chief Technology Officer aangesteld. De afdeling Technology, die onder zijn leiding de innovaties aanjaagt, verbetert en/of initieert werkt tweeledig. Enerzijds wordt de internationale vermarkting en verkoop van innovaties hier opgepakt. Daarin zal in 2016 partnervorming en professionalisering, net als in 2015, volledige focus krijgen. Anderzijds draagt Technology bij aan het verder aanjagen en ontwikkelen van innovaties in eigen huis, en het aanbrengen van focus hierin. Dit wordt via verder productmanagement ontwikkeld. Na enkele jaren waarin ideevorming de boventoon voerde en innovaties vooral in de aanbestedingsprojecten werden toegepast, is in 2015 gestart met het centraliseren en verder professionaliseren van dit business development traject. De ontwikkeling van productmanagement speelt daarbij een belangrijke rol. Dit heeft geresulteerd in een afgeslankte innovatieportefeuille met producten en ideeën die via partnerships en of via licenties nationaal en internationaal de markt op kunnen worden gebracht. Tevens is in 2015 gewerkt aan het eenduidig opzetten en implementeren van bedrijfsbrede innovatiecriteria en het vormen van een sterk netwerk waarmee deze innovaties in de keten kunnen worden gerealiseerd. In 2015 zijn de innovaties BrainJoint, Heijmans ONE en interactive pavement verder ontwikkeld en klaargestoomd voor de markt, zodanig dat Heijmans er ook buiten aanbestedingen om een marktpositie mee kan innemen.





"Een bouwbedrijf is interessant als duurzame belegging, als het verder kijkt dan EPC normen of CO<sub>2</sub>-uitstoot. Essentieel vinden wij dat het bedrijf met zijn aanbod van producten en diensten echt inspeelt op een maatschappelijke behoefte. Het moet invulling kunnen geven aan zijn maatschappelijke rol in de samenleving. Heijmans is daarvan een goed voorbeeld. De belangrijkste uitdagingen die wij voor Heijmans zien, zijn het opschalen van innovaties, van individuele pilotprojecten naar brede toepassing op grotere schaal, en herstel van winstgevendheid."

**Bouwe Taverne** (links) en **Ingmar Schuurmans**,  
Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO)



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





---

# Financiële gang van zaken

---

## Kernpunten 2015

Het nettoresultaat over 2015 kwam uit op € 27 miljoen negatief (versus € 47 miljoen negatief in 2014). De omzet was met bijna € 2,0 miljard beperkt hoger ten opzichte van vorig jaar (2014: € 1,9 miljard) met name door de sterke omzetgroei bij Vastgoed en Woningbouw en de Duitse activiteiten. Het onderliggende bedrijfsresultaat kwam uit op € 5 miljoen negatief (2014: € 12 miljoen negatief) waarbij in de tweede helft van het jaar een verbetering ten opzichte van het voorafgaande jaar te zien was (2015: € 6 miljoen positief versus 2014: € 5 miljoen negatief). Non-cash waarde aanpassingen op vastgoedposities hebben met € 12 miljoen een belangrijke invloed op het nettoresultaat.

De verbetering van het onderliggende bedrijfsresultaat komt met name voort uit de positieve ontwikkelingen bij Vastgoed en Woningbouw Nederland (samen € 10 miljoen beter dan over 2014) en Infra Duitsland (€ 5 miljoen verbetering). De activiteiten in België hadden een tevredenstellend jaar met een positieve bijdrage van € 7 miljoen aan het onderliggend bedrijfsresultaat. Echter, evenals in voorgaand jaar wordt het resultaat in sterke mate beïnvloed door het negatieve resultaat van de Infra-activiteiten in Nederland. Hier werd een verlies van € 26 miljoen gerapporteerd, tegen € 22 miljoen negatief in 2014, waarbij deze resultaten sterk beïnvloed zijn door het verwerken van risico's en resultaten van in 2012-2013 verworven projecten. Marktomstandigheden in deze markt die weliswaar een vrij stabiel volume kent, maar ook een hoge mate van concurrentie, worden slechts langzaam beter. Positief is dat de regionale infra en asset-management activiteiten, waarin wegenbouw een belangrijk aandeel heeft, in deze tweede helft van het jaar een beter beeld laten zien.

De ingezette verbetermaatregelen, te weten het anders 'inprijzen' van ontwerp- en stafkosten, het aanpassen van besturing ontwerp- en voorbereidingsproces, het verbeteren van contractmanagement in samenhang met professionalisering van de samenwerking met opdrachtgevers, de go/no-go momenten scherp besturen en documenteren, en het bespreken van projecten in de start-up fase door de raad van bestuur, zijn alle geëffectueerd en in 2015 verder aangescherpt. Daarnaast zijn alle infra-activiteiten in 2015 onder één centrale leiding samengebracht en krijgt centralisatie verder vorm in uniforme processen en samenvoeging van afdelingen en teams.

De operationele resultaten bij Utiliteit kwamen evenals vorig jaar uit op break-even. Hoewel de services-activiteiten in omzet en winstbijdrage toenamen droegen de resultaten uit projecten nog te weinig bij. Bovendien konden financiële effecten vanuit de aangekondigde reorganisatie pas later in de tijd worden gerealiseerd.

Alle maatregelen laten in de tweede helft van 2015 voorzichtige eerste resultaten zien, maar dragen uiteindelijk per saldo nog onvoldoende bij aan het

resultaat. Het verbeteren van kernprocessen, als onderdeel van onze strategie van verbeteren en vernieuwen, is in 2015 niet alleen bij Infra maar in alle bedrijfsonderdelen van Heijmans topprioriteit geweest en zal dat ook in 2016 zijn. Inzet op verdere verbetering en uniformering van de kernactiviteiten tender- en projectmanagement, procurement en commercie moeten in 2016 tot resultaat leiden.

Gelet hierop hebben de raad van bestuur en de raad van commissarissen begin 2016 het voornemen bekendgemaakt om de raad van bestuur uit te breiden met een bestuurslid dat zich specifiek gaat richten op de infra-activiteiten. Deze organisatorische maatregel moet, in combinatie met verdere continuïteit en prioritering van het verbeterprogramma in 2016 tot resultaat leiden. En biedt daarnaast ruimte aan het bestuur om ook voldoende aandacht te geven aan de kansen die de aantrekkende woningmarkt creëert.

De vermogensverhoudingen ultimo 2015 zijn solide met een solvabiliteit die uitkomt op 26% (2014: 27%). De orderportefeuille bedraagt ultimo 2015 € 2,1 miljard, tegen € 2,3 miljard ultimo 2014.

| Verkorte winst-en-verliesrekening in € mln.            | 2015         | 2014         | Vershil     |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| <b>Opbrengsten</b>                                     | <b>1.979</b> | <b>1.868</b> | <b>6%</b>   |
| <b>Onderliggend resultaat</b>                          | <b>-5</b>    | <b>-12</b>   | <b>-58%</b> |
| Correctie operationeel resultaat joint ventures        | -9           | -9           |             |
| Afwaardering vastgoed- en grondposities                | -12          | -14          |             |
| Herstructureringskosten                                | -3           | -29          |             |
| <b>Operationeel resultaat</b>                          | <b>-29</b>   | <b>-64</b>   |             |
| Financiële baten en lasten                             | -10          | -5           |             |
| Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen | 9            | 7            |             |
| <b>Resultaat voor belastingen</b>                      | <b>-30</b>   | <b>-62</b>   |             |
| Winstbelastingen                                       | 3            | 15           |             |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                        | <b>-27</b>   | <b>-47</b>   |             |

## Opbrengsten

De opbrengsten zijn licht toegenomen naar bijna € 2,0 miljard (2014 € 1,9 miljard). Deze toename is vooral toe te rekenen aan de groei in de woningmarkt en dus de sectoren Vastgoed en Woningbouw. De opbrengst van Woningbouw bedroeg afgelopen jaar € 387 miljoen, tegen € 299 miljoen in 2014. Daarnaast hebben Duitse bouw- en infra activiteiten gezorgd voor een toename van de opbrengst. De opbrengst van Utiliteit kwam beperkt hoger uit. De samenstelling van de opbrengsten, uitgesplitst naar de sectoren over 2015, is als volgt:

| Opbrengsten in € mln.     | 2015         | 2014         | Vershil   |
|---------------------------|--------------|--------------|-----------|
| Vastgoed                  | 278          | 179          | 55%       |
| Woningbouw Nederland      | 295          | 210          |           |
| Woningbouw België         | 92           | 89           |           |
| Woningbouw totaal         | 387          | 299          | 29%       |
| Utiliteit                 | 421          | 388          | 9%        |
| Infra Nederland           | 690          | 759          |           |
| Infra België              | 116          | 128          |           |
| Infra Duitsland           | 319          | 260          |           |
| Eliminaties               | -4           | -6           |           |
| Infra totaal              | 1.121        | 1.141        | -2%       |
| Overig/eliminatie         | -228         | -139         |           |
| <b>Totaal opbrengsten</b> | <b>1.979</b> | <b>1.868</b> | <b>6%</b> |

De activiteiten in zowel Duitsland als België leverden het afgelopen jaar een stabiele bijdrage aan de totale opbrengst. Het aandeel van de buitenlandse activiteiten in de totale opbrengsten van de groep bedragen in 2015 27% (2014: 26%). De geografische verdeling van de opbrengsten in 2015 is als volgt:

| Opbrengsten in % | 2015        | 2014        |
|------------------|-------------|-------------|
| Nederland        | 73%         | 74%         |
| België           | 11%         | 12%         |
| Duitsland        | 16%         | 14%         |
| <b>Totaal</b>    | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

## Onderliggend operationele resultaat

Het onderliggend operationele resultaat betreft het operationele resultaat exclusief eventuele aanpassingen van de waardering van vastgoed- en grondposities, afwaardering goodwill, herstructureringskosten en andere bijzondere posten. In 2015 komt het onderliggende operationele resultaat uit op € 5 miljoen negatief (2014: operationele resultaat € 12 miljoen negatief). De verdeling naar sectoren is als volgt weer te geven:

| Onderliggend operationeel resultaat in € mln. | 2015      | 2014       | Vershil  |
|-----------------------------------------------|-----------|------------|----------|
| Vastgoed                                      | 9         | 4          |          |
| Woningbouw Nederland                          | 5         | 0          |          |
| Woningbouw België                             | 1         | 2          |          |
| Woningbouw Totaal                             | 6         | 2          |          |
| Utiliteit                                     | 0         | 0          |          |
| Infra - Nederland                             | -26       | -22        |          |
| Infra - België                                | 7         | 11         |          |
| Infra - Duitsland                             | 7         | 2          |          |
| Infra - Totaal                                | -12       | -9         |          |
| Concern/overig                                | -8        | -9         |          |
| <b>Onderliggend operationele resultaat</b>    | <b>-5</b> | <b>-12</b> | <b>7</b> |

De groei van de woningmarkt heeft geleid tot een sterk toegenomen resultaat van zowel Vastgoed (2015: € 9 miljoen tegen € 4 miljoen in 2014) als Woningbouw (2015: € 6 miljoen tegen € 2 miljoen in 2014). De afgelopen jaren is, ondanks de crisis, blijvend geïnvesteerd in behoud van conceptueel vermogen en creativiteit, waardoor integrale gebiedsontwikkeling als een van de kernactiviteiten verder is ontwikkeld. Daarnaast is binnen Woningbouw sterk gestuurd op strakke processen en faalkostenmanagement. Vrijwel alle woningen van Heijmans worden met nagenoeg nul opleverpunten aangeboden aan klanten. Door intensieve samenwerking tussen beide sectoren kan bovendien efficiënt worden gewerkt en de kostenbasis laag worden gehouden.

Het resultaat van Utiliteit over 2015 bedraagt, evenals in 2014, nihil. De omzet nam enigszins toe ten opzichte van vorig jaar, mede door de verwerving van relatief meer projecten in service, beheer en onderhoud. De eind 2014



aangekondigde reorganisatie is in 2015 met enige vertraging geëffectueerd. De lage investeringsbereidheid bij (semi)-overheden en in het commercieel vastgoed zorgt ervoor dat de nieuwbouwmarkt in omvang afneemt. Renovatie, maar ook vooral service, beheer en onderhoud nemen juist wel in omvang toe.

De resultaten van de infra activiteiten in Nederland zijn over 2015 sterk negatief. Het verlies wordt vrijwel geheel bepaald door vijf tot tien eerder aangenomen, grotere integrale werken. Deze ontwikkelen zich moeizaam richting oplevering waarbij met name civieltechnische vraagstukken veel aandacht vergen. De achterliggende problematiek kent meerdere dimensies. Centraal staat dat nieuwe contractvormen zijn geïntroduceerd, waardoor meer verantwoordelijkheden bij aannemers zoals Heijmans zijn komen te liggen. Heijmans, maar ook concurrenten, hebben de afgelopen jaren moeite gehad om deze risico's in combinatie met vaak complexe omstandigheden, met veel stakeholders, goed te kunnen inprijzen. Verder zijn verbeteringen op het contract- en ontwerpmanagement in de eerste fases op projecten nodig en op nieuwe projecten doorgevoerd. Per saldo bedroeg de omzet op deze moeizame projecten in 2015 circa € 99 miljoen ofwel circa 14% van de totale Infra-omzet in Nederland. Het is de verwachting dat deze verzameling projecten in 2016 circa 10% van de omzet in de Nederlandse infra uitmaakt. Naast diverse bedrijfsbrede maatregelen zijn alle Infra activiteiten in 2015 onder één centrale leiding samengebracht en krijgt centralisatie verder vorm in uniforme processen en samenvoeging van afdelingen en teams. De maatregelen laten in de tweede helft van 2015 voorzichtige eerste resultaten zien, maar dragen uiteindelijk per saldo nog onvoldoende bij aan het resultaat. Het verbeteren van kernprocessen, als onderdeel van onze strategie van verbeteren en vernieuwen, is in 2015 niet alleen bij Infra maar in alle bedrijfsonderdelen van Heijmans topprioriteit geweest en zal dat ook in 2016 zijn. Inzet op verdere verbetering en uniformering van de kernactiviteiten tender- en projectmanagement, procurement en commercie moeten in 2016 tot resultaat leiden.

Het resultaat van de Infra activiteiten in België ligt met € 7 miljoen op een lager niveau dan voorgaand jaar (2014: € 11 miljoen). De teruggang in het resultaat was reeds aan het begin van het jaar voorzien, de prestaties in België blijven derhalve op een prima niveau. In 2014 droeg een groter en integraal werk als de R4 Randweg Gent in belangrijke mate bij aan het resultaat van dat jaar. Dit werk is in 2015 opgeleverd.

Het resultaat in Duitsland is met € 7 miljoen in 2015, beduidend hoger dan het resultaat in 2014 (€ 2 miljoen), met name als gevolg van een positieve ontwikkeling bij Oevermann. Naast een hoger volume met redelijk renderende projecten bij de bouwactiviteiten hebben diverse aanpassingen in de afgelopen jaren sterk bijgedragen aan de verbeterde resultaten.

## Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat over 2015 komt uit op € 29 miljoen negatief tegen een negatief operationeel resultaat van € 64 miljoen in 2014. Naast herstructureringskosten en afwaardering van vastgoed- en grondposities is hierin een correctie operationeel resultaat joint ventures verwerkt wetende dat resultaten uit enkele operationele joint-ventures deel uitmaken van het gepresenteerde onderliggend bedrijfsresultaat maar in de jaarrekening zijn verwerkt als resultaat deelnemingen. De onderverdeling is als volgt:

| Operationeel resultaat in € mln.                | 2015       | 2014       |
|-------------------------------------------------|------------|------------|
| Onderliggend operationele resultaat             | -5         | -12        |
| Correctie operationeel resultaat joint ventures | -9         | -9         |
| Afwaardering vastgoed- en grondposities         | -12        | -14        |
| Herstructureringskosten                         | -3         | -29        |
| <b>Operationeel resultaat</b>                   | <b>-29</b> | <b>-64</b> |

## Bijzondere afwaardering

Heijmans beoordeelt de vastgoed- en grondposities op structurele basis. Met name afwaarderingen op niet-Randstedelijke vastgoedposities hebben impact op het resultaat. De omvang van de waarde-aanpassing van de grond- en vastgoedposities bedraagt € 12 miljoen, ingegeven door vertragingen in planontwikkeling of herprogrammering van plannen bij overheden.

## Herstructureringskosten

Als gevolg van enkele kleinschalige organisatie-aanpassingen bedragen de herstructureringskosten in 2015 € 3 miljoen (2014: € 29 miljoen).

## Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn als volgt samengesteld:

| Financiële baten en lasten in € mln.         | 2015       | 2014      | Vershil   |
|----------------------------------------------|------------|-----------|-----------|
| Rentebaten                                   | 3          | 3         |           |
| Resultaat verkochte geassocieerde deelneming | 0          | 3         |           |
| Financiële baten                             | 3          | 6         | -3        |
| Bijzondere afwaardering lening               | -1         | -2        |           |
| Overige rentelasten                          | -15        | -11       |           |
| Rentelasten                                  | -16        | -13       | -3        |
| Saldo                                        | -13        | -7        | -6        |
| Geactiveerde rente                           | 3          | 2         | 1         |
| <b>Financiële baten en lasten</b>            | <b>-10</b> | <b>-5</b> | <b>-5</b> |

De stijging van de financiële lasten ten opzichte van 2014 zijn het gevolg van een licht hoger gemiddeld schuld-niveau gedurende het jaar, alsmede een verhoging van de marges als gevolg van het amendement op de kredietovereenkomst dat Heijmans begin 2015 met de bankengroep is overeengekomen.

## Winstbelastingen

De effectieve belastingdruk over 2015 bedraagt 10% en is beïnvloed door een aantal niet-aftrekbare bedragen. Zo zijn de rentelasten op de cumulatief preferente financieringsaandelen fiscaal niet aftrekbaar. Evenals een deel van de zogenaamde gemengde kosten zoals representatie- en autokosten.

## Vermogen en financiering

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

| Verkorte balans in € mln.    | 31-12-15   | 31-12-14   | verschil   |
|------------------------------|------------|------------|------------|
| Vaste activa                 | 380        | 364        | 16         |
| Werkkapitaal                 | -72        | -37        | -35        |
| <b>Geïnvesteerd vermogen</b> | <b>308</b> | <b>327</b> | <b>-19</b> |
| Eigen vermogen               | 266        | 259        | 7          |
| Voorzieningen                | 32         | 37         | -5         |
| Netto rentedragende schulden | 10         | 31         | -21        |
| <b>Financiering</b>          | <b>308</b> | <b>327</b> | <b>-19</b> |

## Geïnvesteerd vermogen: vaste activa

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

| Vaste activa in € mln.         | 31-12-15   | 31-12-14   | verschil  |
|--------------------------------|------------|------------|-----------|
| Materiële vaste activa         | 90         | 95         | -5        |
| Immateriële activa             | 112        | 114        | -2        |
| Overige vaste activa           | 178        | 155        | 23        |
| <b>Boekwaarde vaste activa</b> | <b>380</b> | <b>364</b> | <b>16</b> |

De materiële vaste activa betreffen hoofdzakelijk bedrijfsgebouwen en terreinen, machines, installaties, groot materieel en overige vaste bedrijfsmiddelen. In het verslagjaar bedroegen de investeringen ruim € 17 miljoen (2014: € 18 miljoen). De overige vaste activa betreffen voor het merendeel langlopende vorderingen van samenwerkingsverbanden waarin Heijmans participeert waaronder ook het PPS Nationaal Militair Museum.

## Geïnvesteed vermogen: werkkapitaal

Het werkkapitaal kwam ultimo 2015 lager uit dan per 31 december 2014. De samenstelling van het werkkapitaal is in hoofdlijnen als volgt:

| Werkkapitaal<br>in € mln.               | 31-12-15   | 31-12-14   | verschil   |
|-----------------------------------------|------------|------------|------------|
| Strategische grondposities              | 172        | 183        | -11        |
| Woningen in voorbereiding en in aanbouw | 76         | 82         | -6         |
| Overige voorraden                       | 18         | 24         | -6         |
| Onderhanden werken                      | 4          | -17        | 21         |
| Vorderingen                             | 267        | 311        | -44        |
| Schulden                                | -609       | -620       | 11         |
| <b>Werkkapitaal</b>                     | <b>-72</b> | <b>-37</b> | <b>-35</b> |

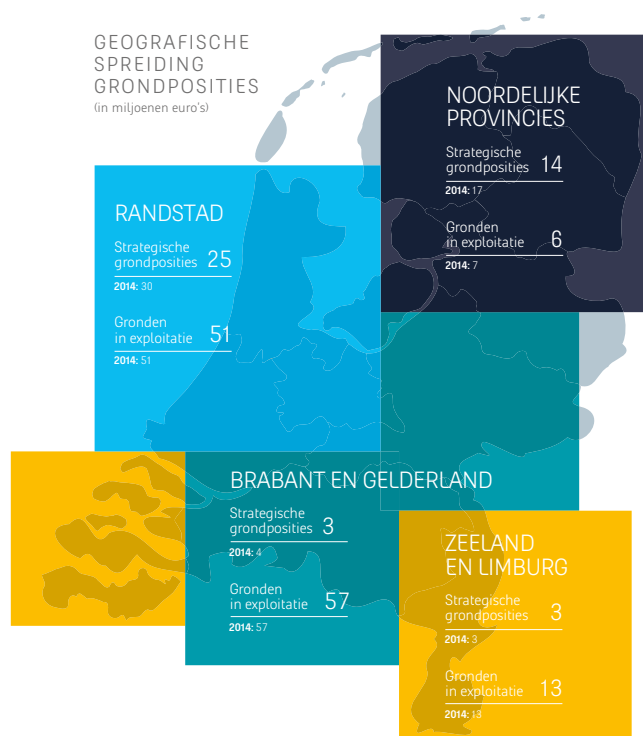
Grote mutaties deden zich voor in het saldo vorderingen waarbij dit grotendeels toe te schrijven is aan het 'Fit for Cash' programma. Verder nam het werkkapitaal toe vanuit het saldo 'Onderhanden Werken' als gevolg van gemiddeld minder gunstige betaalafspraken op met name Infra projecten alsook contractuele discussies, waardoor nog niet tot facturatie kon worden overgegaan. Binnen 'Schulden' was het saldo 'Crediteuren' vrijwel gelijk aan de positie per eind 2014.

Het werkkapitaal vertoont gedurende het jaar grote fluctuaties. Fluctuaties 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 activiteitsniveaus in het tweede en vierde kwartaal. Iets dat met name zichtbaar is in de sectoren Infra en Utiliteit. Verder geldt dat met name bij grote, integrale werken zowel aan de zijde van de opdrachtgever als aan de zijde van de opdrachtnemer, veel contractuele discussies in het vierde kwartaal van een jaar financieel worden beslecht en afgerekend. Normaliter is het werkkapitaal aan het eind van het jaar op het laagste punt. Hogere werkkapitaalvereisten gedurende het jaar leiden tot een hoger kapitaalsbeslag, dat door Heijmans ingevuld wordt door gebruik te maken van een 'Revolving Credit Facility'.

De vorderingen bedragen ultimo 2015 € 267 miljoen, deze bedroegen jaareinde 2014 € 311 miljoen.

De grondposities zijn gedaald tot € 172 miljoen (2014: 183 miljoen).

De onderverdeling in typologie grondposities is als volgt:





## Financiering: eigen vermogen

Het eigen vermogen is in het verslagjaar vrijwel gelijk gebleven en bedraagt per 31 december 2015 € 266 miljoen (2014: € 259 miljoen). De samenstelling van de wijzigingen in het eigen vermogen is in hoofdlijnen als volgt weer te geven:

| Wijziging eigen vermogen in € mln.                    | 2015     | 2014       | verschil  |
|-------------------------------------------------------|----------|------------|-----------|
| Resultaat na belastingen                              | -27      | -47        | 20        |
| Dividend                                              |          | -2         | 2         |
| Aandelenemissie                                       | 21       |            | 21        |
| Veranderingen in pensioenwaardering                   | 17       | -5         | 22        |
| Belastingeffect resultaten verwerkt in eigen vermogen | -4       | 1          | -5        |
| Resultaat kasstroom afdekkingen                       |          | -1         | 1         |
| <b>Wijziging in eigen vermogen</b>                    | <b>7</b> | <b>-54</b> | <b>61</b> |

De solvabiliteit op basis van het garantievermogen, zijnde het eigen vermogen plus het cumulatief financierings-preferente vermogen, komt per ultimo 2015 uit op 26% (2014: 27%).

| Bedragen in € mln.             | 31-12-15     | 31-12-14     | verschil   |
|--------------------------------|--------------|--------------|------------|
| Eigen vermogen                 | 266          | 259          | 7          |
| Cumulatief preferente aandelen | 45           | 66           | -21        |
| <b>Garantievermogen</b>        | <b>311</b>   | <b>325</b>   | <b>-14</b> |
| <b>Totaal activa</b>           | <b>1.190</b> | <b>1.205</b> | <b>-15</b> |
| <b>Solvabiliteit</b>           | <b>26%</b>   | <b>27%</b>   |            |

Gegeven de ontwikkeling van zowel de operationele resultaten als het netto resultaat over 2015, is besloten dat over het boekjaar 2015 geen dividend wordt uitgekeerd op (certificaten van) gewone aandelen.

## Financiering: netto rentedragende schulden

De netto rentedragende schuld (rentedragende schulden minus liquide middelen) is ultimo 2015 € 10 miljoen (2014: € 31 miljoen). Indien correctie wordt toegepast voor de cumulatief preferente aandelen (€ 45 miljoen) komt de stand per jaareinde 2015 uit op een netto kaspositie van € 35 miljoen euro (2014: € 35 miljoen), aangezien in 2015 voor € 21 miljoen aan preferente financieringsaandelen B is ingekocht.

| Rentedragende schuld in € mln. | 31-12-15  | 31-12-14  | verschil   |
|--------------------------------|-----------|-----------|------------|
| Langlopend                     | 103       | 95        | 8          |
| Kortlopend                     | 32        | 10        | 22         |
| Bruto schuld                   | 135       | 105       | 30         |
| Liquide middelen               | -125      | -74       | -51        |
| <b>Netto schuld</b>            | <b>10</b> | <b>31</b> | <b>-21</b> |

Belangrijke elementen die hebben geleid tot een positieve ontwikkeling van de netto rentedragende schulden zijn naast de beheersing van het werkkapitaal via het 'Fit for Cash' programma, ook een terughoudend investerings-beleid en het herstel van de woningmarkt. Zowel binnen Vastgoed als Wonen is de forse groei gepaard gegaan met een positieve cashflow ontwikkeling. Door het strikt vasthouden aan voorverkooppercentages alvorens te starten met de bouwwerkzaamheden, gaat de groei niet gepaard met de stijging van het werkkapitaal. De netto rentedragende schuld ligt gedurende het jaar op een duidelijk hoger niveau als gevolg van het seizoenspatroon in het werkkapitaal.

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

| Bruto schuld in € mln.             | 31-12-15   | 31-12-14   | verschil  |
|------------------------------------|------------|------------|-----------|
| Cumulatief preferente aandelen     | 45         | 66         | -21       |
| Project financieringen             | 12         | 7          | 5         |
| Overige financierings-faciliteiten | 78         | 32         | 46        |
| <b>Bruto schuld</b>                | <b>135</b> | <b>105</b> | <b>30</b> |

De gesyndiceerde bankfinanciering van oorspronkelijk in totaal € 250 miljoen is per 1 april 2015 met € 19 miljoen teruggebracht tot € 231 miljoen. Ultimo 2015 werd deze gecommiteerde faciliteit voor € 50 miljoen gebruikt. Per balansdatum is voldaan aan alle met financiers overeengekomen ratio's en convenanten. Halfjaarlijks, te meten op 30 juni en 31 december van ieder jaar, dienen in het kader hiervan de volgende convenanten te worden gemeten: de interest cover > 3, te meten als de EBITDA ten opzichte van de netto financieringslasten en de leverage ratio < 3, te meten als de netto schuld ten opzichte van de EBITDA.



#### ORDERPORTEFEUILLE (in miljarden euro's)

2014: 2,3

# 2,1

Conform de definities in de financieringsovereenkomst dienen de EBITDA, de netto financieringslasten en de netto schuld zoals gerapporteerd in de jaarrekening op een aantal aspecten gecorrigeerd te worden. De voornaamste correcties zijn de inachtneming van deelnemingen die als gevolg van de introductie van IFRS 11 met ingang van het verslaggevingsjaar 2014 niet langer meegeconsolideerd worden; de aanmerking van de cumulatief preferente financieringsaandelen B (en de daarmee verband houdende financieringslasten) als eigen vermogen in plaats van vreemd vermogen; uitsluiting van zogenaamde 'non recourse PFI' projectfinancieringen (en de daarmee verband houdende financieringslasten en projectresultaten); en tot slot, voor de EBITDA geldt dat bepaalde lasten als 'niet operationeel' mogen worden aangemerkt, bestaande uit onder andere afwaarderingen uit grondposities, reorganisatielasten en correcties in verband met pensioenwaarderingen. Vandaar dat het onderliggend operationeel resultaat vermeerderd met afschrijving en amortisatie als basis is genomen voor de berekening. Zie toelichting 6.19 Jaarrekening.

Vanuit de achterblijvende operationele performance staat de verhouding tussen resultaten en kredietgebruik vanzelfsprekend onder druk. Heijmans' kredietovereenkomst eindigde oorspronkelijk op 31 maart 2017. Tegen deze achtergrond is Heijmans tijdig gestart met de verlenging van de financiering voor de komende jaren. Begin 2016 zijn nieuwe afspraken gemaakt over het krediet dat door het bankensyndicaat aan Heijmans ter beschikking is gesteld. De financiering is verlengd tot 30 juni 2018. De gesyndiceerde faciliteit is verhoogd, zodat er 1 april sprake is van een commitment van € 256 miljoen. Hierbij is een bestaande niet-gecommiteerde rekening courantlijn ingevoegd. De financiële convenanten zijn aangepast zodat met ingang van 2016 de Interest Coverage Ratio op kwartaalbasis wordt getest. Deze ratio moet vanaf het vierde kwartaal 2016 minimaal 4 bedragen. Met de bank is afgesproken dat vanaf medio 2017 ook getest gaat worden op de average leverage ratio, waarbij de gemiddelde schuld in het voorgaande jaar niet groter mag zijn dan 2,5 keer de EBITDA. Deze verlenging en de aangepaste voorwaarden passen in de plannen van Heijmans voor deze financieringsperiode waarin het structureel verbeteren van de verhouding nettoschuld/EBITDA een belangrijk uitgangspunt is.

Als gevolg van de toepassing van IFRS 11, zijn de meeste projectfinancieringen die zijn afgegeven op projecten uitgevoerd in samenwerking met derden, niet meer proportioneel in de geconsolideerde balans opgenomen, maar op basis van equity-methode.

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

## Kasstroom

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

| Kasstroom in € mln.                                                             | 2015      | 2014       | verschil   |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|------------|
| EBITDA - onderliggend                                                           | 14        | 11         |            |
| Herstructurerings-uitgaven                                                      | -16       | -7         |            |
| Betaalde/ontvangen rente                                                        | -11       | -6         |            |
| Betaalde winstbelastingen                                                       | 0         | -2         |            |
| Mutatie werkkapitaal en overig                                                  | 22        | 50         |            |
| <b>Kasstroom uit operaties</b>                                                  | <b>9</b>  | <b>46</b>  |            |
| Verkoop/aankoop deelnemingen                                                    | 0         | 7          |            |
| Investerings in materiële vaste activa                                          | -17       | -18        |            |
| Verkoop van materiële vaste activa                                              | 6         | 13         |            |
| Verstrekt kapitaal en leningen aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen | 2         | -12        |            |
| <b>Investeringskasstroom</b>                                                    | <b>-9</b> | <b>-10</b> |            |
| Aandelenemissie                                                                 | 21        | 0          |            |
| Betaald dividend                                                                | 0         | -2         |            |
| Overig                                                                          | 0         | 1          |            |
| <b>Mutatie netto schuld</b>                                                     | <b>21</b> | <b>35</b>  | <b>-14</b> |

## Orderportefeuille

De orderportefeuille ultimo 2015 kwam met € 2,1 miljard op een lager niveau dan ultimo 2014 (€ 2,3 miljard). Van de totale geprognosticeerde omzet van 2016 is circa 64% in portefeuille (2015: 65%). De samenstelling van de orderportefeuille ultimo 2015 en de vergelijkende cijfers voor 30 juni 2015 en 31 december 2014 is als volgt:

| Orderportefeuille in € mln.     | 31-12-2015   | 30-06-2015   | 31-12-2014   |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Vastgoed                        | 284          | 280          | 234          |
| Woningbouw Nederland            | 286          | 270          | 275          |
| Woningbouw België               | 135          | 122          | 120          |
| Woningbouw - Totaal             | 421          | 392          | 395          |
| Utiliteit                       | 517          | 549          | 661          |
| Infra - Nederland               | 834          | 879          | 959          |
| Infra - België                  | 135          | 103          | 95           |
| Infra - Duitsland               | 155          | 239          | 181          |
| Infra - Totaal                  | 1.124        | 1.221        | 1.235        |
| Overig/eliminatie               | -252         | -252         | -238         |
| <b>Totaal orderportefeuille</b> | <b>2.094</b> | <b>2.190</b> | <b>2.287</b> |

## Outlook

Voor 2016 gaan we ervan uit dat de verbetering die we in de tweede helft van 2015 zien, zich in het komend jaar zal doorzetten. De verbeterde woningmarkt en de orderportefeuille creëren een goede uitgangspositie voor 2016. De marktomstandigheden over de gehele linie blijven evenwel nog steeds uitdagend. Verdere resultaat- en margeverbetering via voortdurende verbetering van de kernactiviteiten, door uniforme processen en centrale sturing, blijft topprioriteit. Met de strategische focus op verbeteren en vernieuwen gaat Heijmans, bijzondere omstandigheden daargelaten, ervan uit in 2016 duidelijke stappen voorwaarts te maken en het jaar met een positief onderliggend operationeel resultaat te kunnen afsluiten.



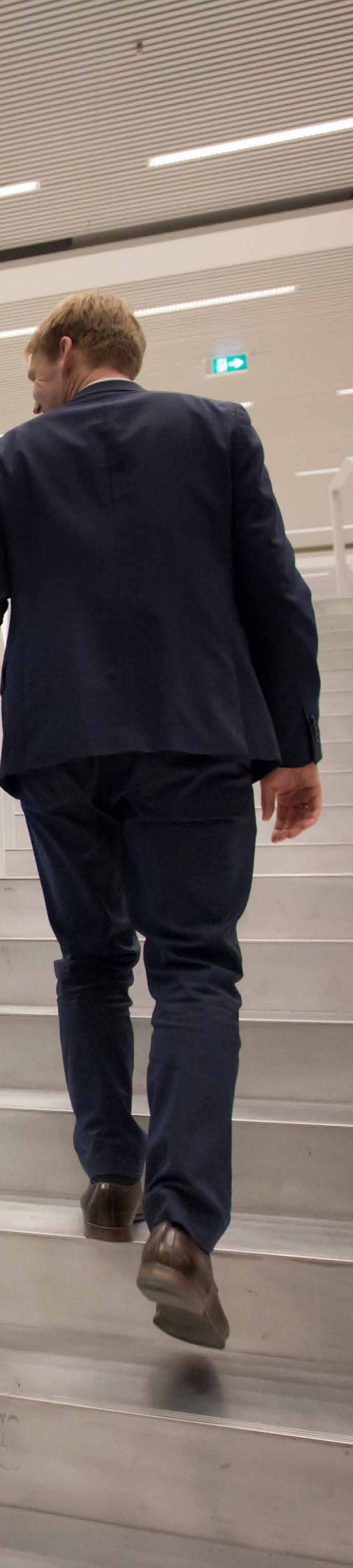
"**B**ij zo'n project weet je dat niet alle zaken vooraf zijn uit te werken. Sommige dingen worden pas in de uitvoering goed helder. OMA, Heijmans en wij zijn daar steeds goed uitgekomen doordat we met elkaar bereid waren te bekijken welke oplossing het beste voor allen was."

**Léon Wielaard**, gemeente Rotterdam



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





---

# Strategie implementatie 2015

---

## **Wonen: Vastgoed en Woningbouw**

Afgelopen jaar kenmerkte zich door een stevig herstel van de markt. Deze trend is landelijk, waarbij de vier grote steden de grootste ontwikkeling laten zien. Daar is de druk op de markt en de vraagontwikkeling sterk toegenomen. In tegenstelling tot de markt van voor de crisisperiode, is er meer dan ooit behoefte aan invloed op de productontwikkeling en blijven klanten kritisch op kwaliteit in relatie tot prijs. Ook wijzigt de samenstelling van producten, mede onder druk van demografische ontwikkelingen als vergrijzing en individualisering. Daarnaast blijft, los van de toenemende vraag naar woningen, er een druk bestaan op betaalbaarheid, zeker voor jongeren die een huis willen kopen. Huur blijft daarmee interessant. Beleggers zijn afgelopen jaren meer betaalbare huurwoningen gaan aanbieden om hier op in te spelen. Te meer ook omdat corporaties zich in 2015 sterker gericht hebben op hun kerntaak en het beheer van de kernvoorraad. Voor hen is verduurzaming van de voorraad daarmee een actueler thema dan nieuwbouw. Voor Heijmans heeft dit geleid tot enerzijds het ontwikkelen en realiseren van beleggershuurwoningen, ook in het goedkopere segment en anderzijds een groei van renovatie, beheer en onderhoud ter verduurzaming van de bestaande voorraad. Heijmans richt zich blijvend op de particuliere koopmarkt, bestaande uit appartementen en grondgebonden woningen.

Op basis van deze trends in de markt ontwikkelt Heijmans concepten zoals de verplaatsbare Heijmans ONE. Dit concept maakt een eigen huis voor jongeren betaalbaar en geeft transformatiegebieden een extra impuls via 'placemaking'. Tevens zet Heijmans in op energie-slimme woningen en de technologische implementatie van 'huisbesturing' in alle grondgebonden koopwoningen, waarmee comfort, energie, veiligheid en zorg beheerd kunnen worden. Licht, energie en comfort kunnen centraal en zelfs op afstand geregeld worden. Alle grondgebonden koopwoningen die Heijmans ontwikkelt en bouwt worden sinds medio 2015 standaard voorzien van deze technologie. Met Bright House is een woning-concept ontwikkeld dat meer energie genereert dan je nodig hebt. De Huismerk-woning richt zich juist op het meer betaalbare segment. Afgelopen jaar werd in Eindhoven hiervan de 500ste woning opgeleverd.

Los van deze producten signaleert Heijmans dat gebiedsontwikkeling het afgelopen jaar zich niet alleen meer concentreert op de binnenstedelijke locaties, maar ook de stadsranden opzoekt. Nieuwe locaties, tussen binnenstad en buitengebied, raken steeds meer in beeld om de toenemende woningvraag op te vangen. Voorbeeld hiervan is de woningontwikkeling 'Parijsch' in Culemborg waarvoor Heijmans de komende jaren 900 woningen gaat ontwikkelen. Dit gebied vangt mede de woningvraag van de stad Utrecht op.

Heijmans is voor veel gemeenten een partner om dit soort nieuwe locaties te ontwikkelen, waarbij jarenlange expertise wordt ingezet om op basis van een gebiedsvisie waarde aan de ontwikkeling toe te voegen, terwijl Heijmans het geïnvesteerd vermogen beperkt kan houden. Bovendien kan Heijmans door de combinatie vastgoed en bouw deze ideeën vroegtijdig op haalbaarheid toetsen en wint zij aan realisatiekracht. Gebiedsontwikkeling is op deze manier de aanjager voor verdere acquisitie en ontwikkeling van nieuwe woongebieden binnen de projectenportefeuille. Daarnaast biedt de aantrekkende markt de kans posities uit de bestaande grondportefeuille verder te ontwikkelen en zo het kapitaalbeslag te verminderen. Daarbij wordt ook een verdere ontwikkeling van renovatie en transformatie in stedelijk gebied zichtbaar. Veel overheden willen de ruimtelijke kwaliteit in oude stadswijken verbeteren, zeker nu de markt aantrekt. Bovendien leidt dit soort stedelijke vernieuwing tot meer sociale en ruimtelijke cohesie, een betere veiligheid, een hoger voorzieningenniveau enzovoort. Voor Heijmans heeft dat geleid tot projecten als Kanaleneiland in Utrecht en de Fenixloodsen op Katendrecht in Rotterdam.

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 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. De standaardisatie van proces, ontwerp en uitvoeringskeuzes in samenwerking met toeleverende partners voor het Heijmans Huismerk is een goed voorbeeld hiervan.

Binnen de aantrekkende markt is een beheerste groei van Woningbouw in de optiek van Heijmans cruciaal. Het beleid van 'marge boven volume' moet ook in dit segment leiden tot een gezonde prijs- en kwaliteitverhouding en verdere reductie van faalkosten en een daling van opleverpunten. Flexibiliteit is belangrijk in deze aantrekkende markt en vraagt om aanpassingsvermogen van de organisatie om de dynamiek te kunnen opvangen; zowel in termen van capaciteit als kennis, expertise en inkoopkracht. Beide bedrijfsonderdelen zijn, onder druk van de economische crisis, de afgelopen jaren teruggeschaald waarbij in 2015 weer ruimte was voor groei. De kennis en kunde van gebiedsontwikkeling zijn in die periode behouden gebleven, waardoor gebiedsontwikkeling een belangrijke aanjager is voor de ontwikkeling van de projectenportefeuille.

Het aantal verkochte woningen is afgelopen jaar toegenomen tot in totaal 1.791 verkochte huizen (2014: 1.347). Positief daarbij is dat de particuliere markt in 2015 nog sterker is ontwikkeld, met verhoudingsgewijs meer verkopen aan particulieren (1.120 woningen, 63% in 2015 versus 771, 53% in 2014). Afhankelijk van het type project leiden verkochte woningen normaliter tussen de 3 maanden (in geval van Heijmans Huismerk) en de 3 jaar (bij grootschalige transformatie) tot bouwomzet. De totale orderportefeuille van Wonen (zowel bij Vastgoed als bij Woningbouw), is het afgelopen jaar toegenomen met 21% en respectievelijk 7%.

## Vastgoed

| Vastgoed (in € mln.)                | 2015 | 2014 |
|-------------------------------------|------|------|
| Omzet                               | 278  | 179  |
| Onderliggend operationeel resultaat | 9    | 4    |
| Onderliggende operationele marge    | 3,2% | 2,2% |
| Orderportefeuille                   | 284  | 234  |

De omzet nam in 2015 met bijna € 100 miljoen toe tot € 278 miljoen (2014: € 179 miljoen), ook het onderliggend operationeel resultaat is in 2015 verder verbeterd (€ 9 miljoen in 2015 versus € 4 miljoen in 2014). Beheerste verdere groei, hoewel verhoudingsgewijs lager dan 2015, is aannemelijk door een toegenomen orderportefeuille naar € 284 miljoen euro. Deze beheerste groei laat zich kwalificeren als groei die operationeel (qua werkvoorbereiding en uitvoering via Woningbouw) behapbaar is vanuit de bestaande organisatie, en waarbij kapitaalsbeslag en risico beperkt worden door strikt vast te blijven houden aan bepaalde voorverkooppercentages alvorens te starten met de bouwwerkzaamheden.

Kenmerkend voor de strategie en portefeuille van Vastgoed zijn de gebiedsontwikkelingen waarin creativiteit en realisatiekracht samenkomen. Heijmans ontwikkelt en realiseert bijvoorbeeld de transformatie Katendrecht in Rotterdam en Kanaleneiland in Utrecht. Deze projecten kenmerken zich door een hoge mate van stedelijkheid en ruimtelijke complexiteit, waarin de uitstraling, beleving en openbare ruimte, net als een langdurige betrokkenheid nodig zijn om tot realisatie te komen. De gemiddelde verkoopprijs aan particulieren is in 2015 licht toegenomen naar € 229.000 (VON exclusief BTW), (2014: € 221.000 VON exclusief BTW). Met name woningen in het hogere segment hebben een sterke prijsontwikkeling doorgemaakt. Ook met vernieuwende concepten speelt Heijmans in op de markt en de wensen van kopers. Het al eerder in 2014 gelanceerde concept Heijmans ONE kon in 2015 op veel publiciteit rekenen met de nominatie voor de Dutch Design Award en de Internationale INDEX Award. Voor de levering van de eerste 30 Heijmans ONE woningen werd een intentieovereenkomst gesloten met Wonen Limburg.

Heijmans beoordeelt de grond- en vastgoedposities op structurele basis. In 2015 – met de aantrekkende woningmarkt – is weer duidelijk activiteit ontstaan vanuit de landbank, wat geresulteerd heeft in het tot ontwikkeling brengen van diverse strategische grondposities.

De onvoorwaardelijke verplichtingen, die leiden tot vastgoed aankopen in de toekomst, zijn in 2015 gedaald tot € 99 miljoen (2014: € 110 miljoen). De voorwaardelijke verplichtingen, die mogelijk later leiden tot vastgoed aankopen, zijn gedaald tot € 113 miljoen (2014: € 140 miljoen). Het overgrote deel van deze verplichtingen (ultimo 2015 € 84 miljoen) heeft bij materialisatie slechts een beperkte cash impact. Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage.

## Woningbouw (Nederland en België)

| Woningbouw - Totaal (in € mln.)     | 2015 | 2014 |
|-------------------------------------|------|------|
| Omzet                               | 387  | 299  |
| Onderliggend operationeel resultaat | 6    | 2    |
| Onderliggende operationele marge    | 1,6% | 0,7% |
| Orderportefeuille                   | 421  | 395  |

## Woningbouw Nederland

| Woningbouw - Nederland (in € mln.)  | 2015 | 2014 |
|-------------------------------------|------|------|
| Omzet                               | 295  | 210  |
| Onderliggend operationeel resultaat | 5    | 0    |
| Onderliggende operationele marge    | 1,7% | 0,0% |
| Orderportefeuille                   | 286  | 275  |

In de aantrekkende woningmarkt wist ook Woningbouw het resultaat over 2015 verder te verbeteren. Het onderliggend operationeel resultaat bedroeg € 5 miljoen, tegen een nihil resultaat over 2014. De omzet nam toe naar € 295 miljoen, tegen € 210 miljoen in 2014. De orderportefeuille nam licht toe naar € 286 miljoen, tegen € 275 miljoen ultimo 2014. Reden voor deze bescheiden toename in deze sterk aantrekkende markt, is een verdere focus op 'marge-boven-volume' en dus een scherp aanname beleid. Net als bij Vastgoed wordt de komende jaren ingezet op beheerste groei, zodat faalkosten op een minimaal niveau kunnen blijven.

*"Museum Rotterdam is al langer op zoek naar een gebouw dat past bij de uitstraling en ambitie van een modern Rotterdams stadsmuseum. Onze oude locatie was schitterend om te zien, maar vrij gesloten en in een relatief onzichtbaar deel van het centrum. Bezoekers vonden daar maar moeilijk hun weg. Een volledig op het museum afgestemd nieuw gebouw was financieel niet haalbaar, maar het Timmerhuis biedt een prachtig alternatief."*

**Paul van de Laar**, directeur Museum Rotterdam

## Woningbouw België

| Woningbouw - België (in € mln.)     | 2015 | 2014 |
|-------------------------------------|------|------|
| Omzet                               | 92   | 89   |
| Onderliggend operationeel resultaat | 1    | 2    |
| Onderliggende operationele marge    | 1,1% | 2,2% |
| Orderportefeuille                   | 135  | 120  |

De omzet van de woningbouw activiteiten in België bedroegen in 2015 € 92 miljoen (2014: € 89 miljoen), het resultaat nam af naar € 1 miljoen, tegen € 2 miljoen in 2014. Net als in Nederland is de orderportefeuille gegroeid van € 120 miljoen eind 2014 naar € 135 miljoen ultimo 2015. Sinds 2014 worden de woningbouw-activiteiten in België centraal aangestuurd en zijn de operationele activiteiten van de verschillende bedrijven in Kortrijk en Bilzen geïntegreerd. Afgelopen jaar werd onder andere gestart met de ontwikkeling van 80 appartementen en commerciële ruimte in Wondelgem nabij Gent. Het project Elisabethzaal, de internationale congres- en concertzaal midden in Antwerpen, verloopt voorspoedig.

### Werken: Utiliteit

Utiliteit richt zich op grote integrale werken waarin techniek en bouw samengaan. De contractvormen verschillen, waarbij steeds meer gunning op EMVI criteria plaatsvindt. Utiliteit onderscheidt een vijftal marktsegmenten, te weten ziekenhuizen/gezondheidszorg, semi-overheidsgebouwen, datacenters, high tech clean en commercieel vastgoed. Utiliteit is centraal georganiseerd, met een aantal filialen in regio's van waaruit services worden uitgevoerd.

Het afgelopen jaar is het aantal projecten en opdrachtgevers afgenomen. Er kwamen in 2015 minder (nieuwbouw) projecten op de markt, nog steeds ingegeven door de afnemende vraag naar kantoor- en winkelprojecten. Daarnaast blijft prijsvorming onder druk staan, mede door de disbalans tussen risico's, contractvorm en prijs. Als antwoord op deze marktomstandigheden kiest Heijmans ervoor een scherp 'marge boven volume' beleid na te streven waarin risico, prijs en segment worden afgewogen. Los van nieuwbouw, is een gestage groei van het aandeel service- en onderhoudsprojecten en -contracten een belangrijke doelstelling in de orderportfolio. Dit segment heeft de laatste jaren eveneens met overcapaciteit te maken gehad, maar marktverhoudingen lijken te zijn hersteld na een aantal faillissementen in de sector, met daaraan gekoppeld de heraanbesteding van diverse



projecten. Door het selectieve acquisitiebeleid ontstaat mogelijk een andere verhouding tussen omzet uit service en onderhoud – en daarmee recurring business - en omzet uit nieuwbouwprojecten. Focus blijft liggen op de verwerving van grotere werken, met een integrale vraag, van klanten die zelf direct betrokken zijn bij de bouw. Echter, enkel indien projectvoorwaarden passend zijn. Door kennis verder te centraliseren en daarin te investeren via vakgroepen is Utiliteit in staat ontwerp en engineering enerzijds en beheer en exploitatie anderzijds, te vermarkten naar klanten en zo toegevoegde waarde te bieden. Bijvoorbeeld door de toepassing van BIM (Bouw informatiemodel).

Utiliteit heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld naar een centraal organisatiemodel met filialen en een duidelijke scheiding tussen projecten en services. Grote projecten worden centraal aangestuurd, services zijn decentraal gevestigd maar worden eveneens volgens uniforme processen centraal aangestuurd. De organisatie en ontwikkeling van 'kern' expertises en vakgroepen helpt om inzet en kwaliteit te waarborgen. De eind 2014 ingezette reorganisatie heeft geleid tot een afname van het aantal fte's met circa 200 arbeidsplaatsen. Na het afwijzen van collectief ontslag door het UWV heeft Heijmans de reorganisatiedoelstellingen gerealiseerd op basis van individuele afspraken met medewerkers.

| Utiliteit (in € mln.)               | 2015 | 2014 |
|-------------------------------------|------|------|
| Omzet                               | 421  | 388  |
| Onderliggend operationeel resultaat | 0    | 0    |
| Onderliggende operationele marge    | 0,0% | 0,0% |
| Orderportefeuille                   | 517  | 661  |

Het resultaat van Utiliteit over 2015 is net als in 2014 nihil. De ingezette verbeteringen, centrale sturing en in 2015 afgeronde reorganisatie hebben hun weerslag in een meer kennisgerichte en sterker gefocuste organisatie, maar materialiseren nog niet in een beter operationeel resultaat. De omzet kwam het afgelopen jaar uit op € 421 miljoen (2014: € 388 miljoen). Deels komt deze toename voor rekening van grotere projecten zoals de diverse projecten op luchthaven Schiphol. Daarnaast nam het aandeel service, beheer- en onderhoud projecten toe. Diverse contracten met het Rijksvastgoedbedrijf, het ROC Leijgraaf, de gemeente Den Haag en projecten als het Nationaal Militair Museum dat zich in de exploitatiefase bevindt, zijn hier goede voorbeelden van. Gegeven de orderportefeuille en selectiviteit in het

acquireren van projecten is de verwachting dat de omzet van de sector Utiliteit als geheel in 2016 zal afnemen. De orderportefeuille is ultimo 2015 afgenomen naar € 517 miljoen (ultimo 2014: € 661 miljoen), mede doordat er een scherp marge boven volume beleid wordt nagestreefd en minder (grootschalige en integrale) nieuwbouwprojecten op de markt komen.

## Infra

| Infra - Totaal (in € mln.)          | 2015  | 2014  |
|-------------------------------------|-------|-------|
| Omzet                               | 1.121 | 1.141 |
| Onderliggend operationeel resultaat | -12   | -9    |
| Onderliggende operationele marge    | -1,1% | -0,8% |
| Orderportefeuille                   | 1.124 | 1.235 |

Het marktvolume in de infrasector is in 2015 redelijk constant gebleven. De markt blijft schraal en sterk concurrerend. Het aantal concurrerende partijen is vooral bij de grotere aanbestedingen in de mobiliteitsmarkt afgenomen. Buitenlandse partijen lijken in mindere mate geïnteresseerd om mee te willen dingen naar de grote, integrale projecten. De druk op prijs is nog steeds actueel, echter door het afnemen van het aantal partijen zal dat in de toekomst effect moeten kunnen hebben. De omvang van projecten blijft groot en de ingezette verschuiving naar meer selectie vanuit EMVI criteria zet ook voor regionale infra door. Daarnaast ontstaat door de nieuwe Aanbestedingswet een focus op onderhandse in plaats van openbare aanbesteding.

| Infra - Nederland (in € mln.)       | 2015  | 2014  |
|-------------------------------------|-------|-------|
| Omzet                               | 690   | 759   |
| Onderliggend operationeel resultaat | -26   | -22   |
| Onderliggende operationele marge    | -3,8% | -2,9% |
| Orderportefeuille                   | 834   | 959   |

De infra activiteiten in Nederland laten over 2015 een teleurstellend beeld zien: € 26 miljoen negatief, tegen € 22 miljoen negatief in 2014. De omzet nam afgelopen jaar af naar € 690 miljoen, tegen € 759 miljoen in 2014 waarbij grofweg 40% van de omzet wordt gerealiseerd in grotere, veelal integrale projecten, 40% in regionale projecten en asset management (met name wegen) en 20% in meer gespecialiseerde units. De orderportefeuille nam eveneens af van € 959 miljoen ultimo 2014 naar € 834 miljoen ultimo 2015.

*"Een ding weet ik zeker, spoorbeheer in de 21e eeuw zal fundamenteel afwijken van de vorige eeuw. Nieuwe technologieën brengen ons ongekende mogelijkheden om het spoor beter te begrijpen, besturen en te beheren. Innoveren in een maatschappelijke omgeving vraagt veel doorzettingsvermogen. Infrabeheerders zijn erop gericht om assets te beheren, en verandering wekt soms weerstand op. Tast een innovatie bijvoorbeeld de betrouwbaarheid aan? Hoe gaan we om met de verdeling van de financiële baten? Hoe gaan we het testen? De uitdaging is om zoveel mogelijk drempels en ruis uit het proces te halen."*

**Thijs Cloosterman**, Innovation Manager ProRail

Als gevolg van de crisis- en herstelwet uit 2010 is het investeringsniveau van de (rijks)overheid tijdelijk hoog geweest, waarna de markt weer wat is afgenomen. Aan de andere kant zorgen regelgeving, decentralisatie, omgevingsmanagement en prestatiegerichte contracten voor een toenemende complexiteit en uitdaging voor de bouwsector. Het nastreven van 'marge-boven-volume' in combinatie met overcapaciteit en concurrentie in de markt is bovendien een lastig uitgangspunt gebleken voor de projecten die in de periode 2012-2013 zijn aangenomen. Gegeven de complexiteit van werken met vooral een civieltechnische component, heeft deze combinatie geleid tot een vijf tot tien verlieslatende projecten. Deze projectresultaten hebben een doorslaggevende impact op het resultaat van Infra.

De activiteiten van Wegen en Civiel zijn in 2015 onder één operationele leiding en tot één Infra organisatie gebracht. De ingezette verbetermaatregelen, te weten het anders 'inprijsen' van ontwerp- en stafkosten, aanpassen van besturing ontwerp- en voorbereidingsproces, verbeteren contractmanagement in samenhang met professionalisering van de samenwerking met opdrachtgevers, go/no-go momenten scherp besturen en documenteren, en het bespreken van projecten in de start-up fase door de Raad van Bestuur, zijn alle geëffectueerd en in 2015 verder aangescherpt. Daarnaast zijn alle infra activiteiten in 2015 onder één centrale leiding samengebracht en krijgt centralisatie verder vorm in uniforme processen en samenvoeging van afdelingen en teams. Daarnaast is de organisatie aangepast aan het centrale besturingsmodel waardoor vijf bedrijfsonderdelen (Projecten, Assetmanagement, Technologie & Systemen, Specialismen en Ontwerp & Proces), zijn ontstaan met één centrale leiding en staf. Een dertigtal arbeidsplaatsen is komen te vervallen, voornamelijk bij het onderdeel Kabels & Leidingen. De specialismen richten zich vooral op nichemarkten en zijn belangrijk voor integrale werken. Bij Technologie & Systemen draait het om de ontwikkeling van de meer traditionele 'hardware' van infrastructuur naar de combinatie van hardware en de data of softwarematige kant, zoals bijvoorbeeld sluisregeltechniek of tunneltechnische installaties. Dit sluit aan bij de behoeften van opdrachtgevers, waarbij het niet zozeer meer gaat over het leveren van een bouwwerk maar om het ontwerpen, realiseren en beheren van een optimaal werkend mobiliteitssysteem.

In 2015 is bij Infra de procesbeheersing aangescherpt. Er wordt een strikt tenderbeleid gevoerd waarbij margeverbetering centraal staat. Bij de regionale projecten en onderhoud- en beheercontracten, die circa 40% van de omzet van de Nederlandse infra activiteiten bedragen, zijn de eerste resultaten daarvan zichtbaar. Het samenbrengen van alle infra activiteiten onder één centrale leiding krijgt momenteel een vervolg in het uniformeren van processen en de samenvoeging van diverse afdelingen en teams om integrale benadering, centrale aansturing en efficiency op alle niveaus van de organisatie te waarborgen. In 2015 is een aantal innovaties verder ontwikkeld. Zo wordt het energie- en CO<sub>2</sub>-vriendelijke lage temperatuur asfalt Greenway LE, dat Heijmans in samenspraak met Shell ontwikkelde, nu standaard bij klanten aangeboden. Daarnaast is het officieel gevalideerd door Rijkswaterstaat, waardoor ook andere partijen dit asfaltproduct voor projecten van Rijkswaterstaat kunnen toepassen. Het op fietsveiligheid gerichte Bike Scout werd op verschillende locaties getest en als partner in de start-up MX3D is Heijmans betrokken bij een 3D-printtechniek voor staal in ontwikkeling.

Binnen de geschetste marktkaders is een scherp 'marge boven volume' beleid van belang. Daarnaast ontwikkelde Heijmans in 2015 een duidelijke klantstrategie waarin zogenaamde 'focusklanten' zijn benoemd. Deze segmentatie maakt het mogelijk om nog sterker in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in de markt. De centrale aansturing maakt effectivering van het scherpe aannamebeleid mogelijk.

## Infra België

| Infra - België (in € mln.)          | 2015 | 2014 |
|-------------------------------------|------|------|
| Omzet                               | 116  | 128  |
| Onderliggend operationeel resultaat | 7    | 11   |
| Onderliggende operationele marge    | 6,0% | 8,6% |
| Orderportefeuille                   | 135  | 95   |

De Belgische infra activiteiten omvatten wegen- en leidingbouw. Beide onderdelen behaalden in 2015 een minder, maar nog steeds goed resultaat van € 7 miljoen (2014: € 11 miljoen) bij een afname van de omzet (€ 116 miljoen in 2015 tegen € 128 miljoen in 2014). De orderportefeuille nam toe naar € 135 miljoen, tegen € 95 miljoen eind 2014. Afgelopen jaar werd de R4 in Gent opgeleverd, in 2015 werd gestart met de N70 Sint Niklaas.

## Infra Duitsland

| Infra - Duitsland (in € mln.)       | 2015 | 2014 |
|-------------------------------------|------|------|
| Omzet                               | 319  | 260  |
| Onderliggend operationeel resultaat | 7    | 2    |
| Onderliggende operationele marge    | 2,2% | 0,8% |
| Orderportefeuille                   | 155  | 181  |

Het resultaat in Duitsland is met € 7 miljoen in 2015, beduidend hoger dan het resultaat in 2014 (€ 2 miljoen), met name als gevolg van een positieve ontwikkeling bij Oevermann. Naast een hoger volume met redelijk renderende projecten bij de bouwactiviteiten hebben diverse organisatie-aanpassingen in de afgelopen jaren sterk bijgedragen aan de verbeterde resultaten. De omzet van de activiteiten steeg naar € 319 miljoen, tegen een omzet van € 260 miljoen in 2014. Deze omzetstijging was met name het gevolg van een aantal interessante projecten in de utiliteitsbouw zoals Mercaden Dorste en Erphobogen. Het resultaat bij Franki, specialist in Specialtiefbau, verbeterde licht door een toename in omzetten en de bezettingsgraad van materieel. Ook de activiteiten van Franki in Polen, via joint-venture Franki SK, noteerden een goede winstgevende groei. Franki werkte intensief met de Nederlandse infrabedrijven aan projecten als Eurojust en de St-Jan Parkeergarage in 's-Hertogenbosch. In Duitsland werkt Franki aan verschillende projecten voor E.on en Tennet, maar ook bijvoorbeeld voor de Bundesbank in Dortmund.



"Ik ben misschien 25, maar durf collega's en onderaannemers aan te spreken op veiligheid. Soms zitten er een paar mensen tussen die hier moeite mee hebben. Ze zien me als 'broekie' en hebben lak aan de regels. Daar moet je boven staan en laten zien dat iedereen zich aan de regels hoort te houden. Oud of jong, dat maakt me niet uit. Zo werken we samen aan een veilige bouwplaats."

**Guido van Engelen,** Heijmans



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





---

# Veiligheid & gezondheid

---

Duurzame inzetbaarheid richt zich 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. Tegelijkertijd vragen economische en technologische ontwikkelingen wendbaarheid van organisaties. Dit vraagt van mensen en organisaties om letterlijk en figuurlijk 'fit' te blijven voor de gevraagde veranderingen. De afgelopen jaren richtte het Human Resource beleid zich vooral op de marktontwikkeling en de noodzakelijke inkrimping van de organisatie. Hiervoor moest aan flexibiliteit worden gewonnen zodat met de markt kon worden meebewogen. Afgelopen jaar kantelde de markt, vooral binnen de bedrijfsstroom Wonen, en is er weer ruimte voor voorzichtige groei. In combinatie met de snelle vergrijzing, vooral op de bouwplaats, is flexibiliteit meer dan ooit belangrijk in het HR beleid.

Heijmans realiseert duurzame inzetbaarheid door te sturen op veilige werkomstandigheden, blijvende beschikbaarheid ('de juiste mensen op de juiste plaats'), inbreng van flexibiliteit en de ontwikkeling van medewerkers.

## Veiligheid

De bouwsector kenmerkt zich door steeds wisselende omstandigheden en een hoge mate van complexiteit. Bouwers werken met partners, toeleveranciers en onderaannemers samen onder hoge druk van tijd en kosten. Bouwen is arbeidsintensief en niet zonder gevaar. Het aantal ongevallen daalt in een langzaam tempo. In vergelijking met andere sectoren scoort de bouw hoog qua verzuim en ongevallen met ziekenhuisopname. Veiligheid en gezondheid raken de bouw dan ook direct, niet alleen wat betreft kosten maar ook wat betreft aantrekkelijkheid van de sector. Bovendien heeft dit aspect directe gevolgen voor de reputatie.

Het GO! Veiligheidsprogramma streeft naar veilige werkomstandigheden en letterlijk 'Geen Ongevallen'. Dit programma is in 2013 gestart en wordt getrokken door een programmamanager die rapporteert aan de raad van bestuur, en die wordt bijgestaan door een dertigtal 'GO!' ambassadeurs vanuit de projectenorganisatie.

Het veiligheidsprogramma is gestoeld op drie belangrijke pijlers. De eerste pijler is de verandering van houding en gedrag ten aanzien van veiligheid. De tweede een eenduidig en uniform veiligheidsniveau en –beeld binnen Heijmans. De derde pijler is samenwerken aan veiligheid 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, 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 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 deze omslag te maken zijn houding- en gedragsregels ingesteld in relatie tot veiligheid. GO!-coaches dragen deze regels actief uit. Om deze regels onder de aandacht te brengen en de naleving ervan te stimuleren zijn het afgelopen jaar verschillende acties ondernomen.

### Acties 2015

In de scholingsdagen voor bouwplaatsmedewerkers, net als overigens in 2014, stond het GO! Programma centraal. Specifiek is ingegaan op veiligheid en welzijn. In totaal hebben ruim 1.800 bouwplaatsmedewerkers 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 2015 hebben 8 introductiedagen plaatsgevonden, waar 374 nieuwe medewerkers in Nederland aan deelnamen. Voor alle medewerkers maakt veiligheid onderdeel uit van het ontwikkelgesprek.

De groep GO! ambassadeurs hebben uitvoerders ondersteund in het bespreekbaar maken van veiligheid via toolbox meetings op de bouw. Daarnaast hebben zij projectleiders actief gecoacht op bewustzijn. Directies van werkmaatschappijen, stafleden en leden van de raad van bestuur hebben in duo's projecten bezocht en tijdens deze werkbezoeken is specifiek stilgestaan bij het aspect veiligheid. In totaal zijn 72 werkbezoeken afgelegd. Via de

GO! App zijn in 2015 circa 1.150 meldingen gedaan van onveilige situaties, een stijging van meldingen van ruim 60% ten opzichte van 2014. De app is verder inhoudelijk uitgebreid met informatie over het programma, concrete tips en toolboxes en een maandelijkse nieuwsbrief. Deze informatie is publiek toegankelijk en bereikt daarmee medewerkers, opdrachtgevers en partners in de keten. De app streeft naar het veiligheidsbewustzijn te vergroten en onveilige situaties te voorkomen. Vanaf 2015 worden leveranciers en onderaannemers beoordeeld op veiligheidsprestaties. Waarschuwingen en sancties worden geregistreerd door de afdeling Kwaliteit & Veiligheid en gedeeld in het procurement overleg.

In 2015 is ook gestart met het implementeren van veiligheidsissues in de ontwerpfase van projecten door een ontwerpschema op te stellen. Dit schema en diens aanbevelingen moeten vertaald worden in definitieve ontwerp oplossingen en worden via een review gecontroleerd op inhoud en vastgesteld. Daarnaast is in 2015 het veiligheidshandboek, dat leidend is voor alle veiligheidsaspecten in projecten en processen voor alle bedrijfsstromen, geüniformeerd. Dit handboek maakt integraal onderdeel uit van de eerder genoemde app.

### Betrokkenheid ondernemingsraad op veiligheid

De centrale ondernemingsraad (COR) is betrokken in dit proces. Tevens heeft zij met het bestuur gekeken naar concrete veiligheidsdoelstellingen voor de werkgebieden België en Duitsland. Ook maakt de COR deel uit van het platform centrale ondernemingsraden Bouw en Bagger (PCOBB) die veiligheid en gezondheid hoog op de agenda heeft staan.

### Governance Code Veiligheid

Begin januari 2014 heeft Heijmans, tezamen met 14 andere organisaties, de Governance Code Veiligheid getekend. Met het ondertekenen van deze overeenkomst spraken zij af de veiligheid in de sector te verhogen door gezamenlijk het beleid te richten op een veilige werk- en leefomgeving, een maximaal veiligheidsbewustzijn en –houding, goede samenwerking en ketenintegratie. Om dit te bereiken hebben de ondertekenaars een kerngroep ingesteld, die zich ten doel stelt het gedachtegoed van de Governance Code in de bouwbranche uit te dragen.



**AANTAL ONGEVALLEN**

inclusief onderaannemers

2014: 120

**106**

## 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 inleen-personeel) gerelateerd aan het aantal gewerkte uren.

|                                                     | Nederland |      | België |      | Duitsland |      |
|-----------------------------------------------------|-----------|------|--------|------|-----------|------|
|                                                     | 2015      | 2014 | 2015   | 2014 | 2015      | 2014 |
| Dodelijke ongevallen                                | 0         | 2    | 0      | 0    | 0         | 0    |
| IF                                                  | 3,9       | 5,6  | 23,8   | 33,2 | 39,0      | 28,8 |
| # Ongevallen met verzuim (inclusief onderaannemers) | 106       | 120  | 66     | 81   | 66        | 56   |

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

ID: gemiddelde verzuimduur per ongeval in verloren arbeidsuren.

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

In 2015 zijn 238 ongevallen onder het eigen en inleen personeel van Heijmans geregistreerd (in 2014: 257 ongevallen). Het aantal ongevallen onder eigen en inleenpersoneel is in absolute en in relatieve zin nadrukkelijk gedaald. In 2015 heeft geen ongeval met dodelijke afloop plaatsgevonden. In 2014 vielen er nog 2 dodelijke ongevallen te betreuren. Het aantal ongevallen in Nederland is gedaald, oorzaak hiervan zou mogelijk kunnen zijn dat veiligheid beter geregistreerd is in 2015, waardoor het aantal meldingen toenam.

## 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 bevordert. Vertrekpunt is de werknemer en op welke wijze hij -ondanks zijn klacht- inzetbaar is. Heijmans stuurt medewerkers met gezondheidsklachten direct door naar het door haar opgebouwde netwerk van specialisten. Naast snelheid ontstaat hiermee ook een gunstig effect op het ziekteverzuim.

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

## Mensenrechten

Het aspect mensenrechten komt bij Heijmans terug in zaken als het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, veilige werkomstandigheden, vrijheid van vereniging (vakbonden), het toepassen eerlijke beloning en rekening houden met duurzaamheidsaspecten bij inkoop. Heijmans onderschrijft deze principes en er wordt ook op gestuurd. Heijmans ondersteunt door het tekenen van bepaalde convenanten (bijvoorbeeld de green deal beton) verschillende internationale kaders rondom mensenrechten zoals de ILO richtlijnen, millennium doelen, OESO richtlijnen en ISO 26000. Daarnaast zijn er diverse meldingsmechanismen en klokkenluiders-regelingen ingericht (zie pagina 83) om toe te zien op dit aspect.

## Verzuim

Uit analyse naar de aard van het verzuim, blijkt 'stress' een steeds belangrijkere verzuimoorzaak. Dit is al enige jaren waarneembaar. Soms is deze stress alleen werk gerelateerd, vaak gaat dit gepaard met andere factoren en omstandigheden. Op basis van de toename van deze verzuimoorzaak heeft het Arbo Service Centrum in 2014 samen met de Heijmans Academie een workshop ontwikkeld om medewerkers te informeren over signalen en gevolgen van werkstress. Voor het uitvoerend technisch en administratief personeel van Heijmans is er een preventief werkdruktraject beschikbaar, waar medewerkers inzage krijgen hoe om te gaan met werkstress en bijgestaan worden door coaching. Afgelopen jaar heeft de centrale ondernemingsraad (COR) het thema werkgerelateerde stress geagendeerd onder medewerkers door een nieuwsbrief naar alle medewerkers uit te sturen. De inhoud hiervan is mede tot stand gekomen aan de hand van advies van een extern deskundige. De 'sociale commissie' binnen de COR is aan de slag gegaan met deze adviezen en heeft een vertaalslag gemaakt die in de nieuwsbrief aan de orde is gesteld.

Het ziekteverzuimpercentage is in 2015 gestegen naar 4,02% (2014: 3,93%). Het verschil in verzuimpercentage tussen directe (bouwplaats gerelateerd) en indirecte medewerkers hangt samen met de relatieve hogere fysieke klachten en verzuim onder bouwplaats gerelateerde medewerkers.

## Ziekteverzuimpercentage 2015 naar geografisch deelgebied

|               | Indirecte medewerkers | Directe medewerkers | Totaal      |
|---------------|-----------------------|---------------------|-------------|
| Nederland     | 2,45                  | 6,69                | 4,02        |
| Belgie        | 1,31                  | 3,06                | 2,57        |
| Duitsland     | 3,01                  | 3,34                | 3,21        |
| <b>Totaal</b> | <b>2,45</b>           | <b>5,39</b>         | <b>3,74</b> |

### Cijfers personeelsbestand

Uit 2015 waren 6.734 medewerkers in dienst  
(2014: 7.206 met de volgende geografische verdeling:

| Land          | 2015         | %          | 2014         | %          |
|---------------|--------------|------------|--------------|------------|
| Nederland     | 4.946        | 73         | 5.255        | 73         |
| België        | 844          | 13         | 945          | 13         |
| Duitsland     | 944          | 14         | 1.006        | 14         |
| <b>Totaal</b> | <b>6.734</b> | <b>100</b> | <b>7.206</b> | <b>100</b> |

Hieruit blijkt dat de verdeling van medewerkers in de verschillende landen in 2015 nagenoeg gelijk is aan 2014. Het verschil in omvang is te verklaren vanuit natuurlijk verloop en de reorganisatie die in 2015 geëffectueerd is binnen Utiliteit in Nederland en Oevermann in Duitsland.

Bijna alle medewerkers in Nederland, België en Duitsland vallen onder de werking van een collectieve arbeidsovereenkomst of een vergelijkbare arbeidsovereenkomst. Van de werknemers van Heijmans is 89% man en 11% vrouw (2014: 90% man en 10% vrouw). Het aandeel vrouwen in zowel Nederland als Duitsland bedraagt 11%, tegen ruim 7% in België. In het senior management is het aandeel vrouwen het afgelopen jaar marginaal toegenomen met 0,5% naar 11,1%.

De werknemers zijn verdeeld over de volgende leeftijdscategorieën:

|                              | Aantallen    |            |            |
|------------------------------|--------------|------------|------------|
|                              | Nederland    | België     | Duitsland  |
| Medewerkers t/m 24 jaar      | 112          | 62         | 22         |
| Medewerkers 25 t/m 39 jaar   | 1.681        | 296        | 207        |
| Medewerkers 40 t/m 54 jaar   | 2.175        | 364        | 456        |
| Medewerkers 55 jaar en ouder | 978          | 122        | 259        |
| <b>Totaal</b>                | <b>4.946</b> | <b>844</b> | <b>944</b> |

Doelstelling is om de huidige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand, ondanks de toenemende vergrijzing in de bouwbranche, te handhaven. Met name in België blijkt dit, vanuit de vergelijking van de samenstelling van de leeftijdscategorieën vooralsnog de grootste uitdaging. Daar nam het aantal 55+-ers het afgelopen jaar het sterkst af. In Nederland nam juist de aanwas van jongeren (tot 24 jaar) het meest sterk (met 13,85%) toe.

### In- en uitstroom

In 2015 zijn 901 medewerkers uit dienst gegaan, tegen 910 in 2014. Hiervan waren 632 medewerkers actief in Nederland, 129 in België en 140 in Duitsland. De reguliere instroom bedroeg 524 medewerkers (553 in 2014), waarvan 79 werkzaam in Duitsland, 120 in België en 325 in Nederland.



**ZIEKTEVERZUIM**  
2015 (in %)

2014: 3,93

**4,02**









"Grosso modo is het niveau van brandveiligheid in Nederland niet zorgelijk. De naleving op wet- en regelgeving is flink aangescherpt na Volendam en SE Fireworks. Tegelijkertijd warmen we ons graag aan illusies: wie denkt dat Arbowet en Bouwbesluit qua brandveiligheid keurig op elkaar aansluiten, vergist zich. Zo kan schijnveiligheid ontstaan. Extra risico lopen zorg- en welszijnsinstellingen, waar eindgebruikers veelal verminderd zelfredzaam zijn. In dat besef vragen gebouweigenaren en marktpartijen steeds vaker advies."

**Ingrid Naus** en **Koen Vermeer**, Heijmans



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

Mw JE van Dal-  
De Laat

1



---

# Kennis- intensiteit

---

De kern van het werk wordt steeds complexer en kennisintensiever. Om wensen en eisen van opdrachtgevers en eindgebruikers te kunnen realiseren, vaak binnen kort tijdsbestek, in een competitieve markt en onder strenge regelgeving, is veel kennis nodig. Anders dan voorheen draait bouwen steeds minder om uitvoerende capaciteiten alleen, het gaat nu en in de toekomst veel meer over ontzorgen, het leveren van prestatie-afspraken en het zien en concretiseren van nieuwe mogelijkheden die leiden tot kwaliteit, efficiency en gemak op de lange termijn. Dit betekent dat het medewerkersprofiel van Heijmans wijzigt, aangezien deze ontwikkeling directe eisen stelt aan het werk- en denkniveau van de medewerkers.

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 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 wordt leren ingevuld door coaching, feedback en gerichte cursussen en opleidingen. Het eerste, leren door praktijkervaring op te doen, vormt de grootste investering.

Opleidingen organiseert Heijmans bij voorkeur "in company", zodat deze zoveel mogelijk aansluiten bij de Heijmans praktijk met herkenbare voorbeelden en Heijmans-casussen. Aspecten van belangrijke programma's als 'Improve the Core' maken integraal deel uit van interne opleidingen. Dit geldt ook voor eigen opleidingen in het kader van Management Development. Denk hierbij aan het Nieuwe Heijmans Management Programma, het Heijmans Allround Professional Programme en de Heijmans Leergang Hoger Management. Gestreefd wordt in opleidingen te werken met collega's als co-trainer, expert of gast om de directe koppeling aan 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 proces-systemen 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 kennis gebieden.

### **Talentontwikkeling**

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

Daarnaast voert Heijmans al enige jaren een management-trainee 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 programma krijgen de meesten een betrekking bij Heijmans. Door de jaren heen is op deze manier in de organisatie een kritische massa van high potentials ontstaan.

### **Kennisontwikkeling en vernieuwing**

Los van de geschetste opleidingswijzen, neemt Heijmans deel aan verschillende initiatieven, om zo om te kunnen gaan met de veranderende markt en kennis op te bouwen. Dit betreft samenwerkingsverbanden met partners, opdrachtgevers, wetenschappelijke en onderwijsinstellingen. Daarnaast initieert Heijmans ook in eigen huis innovatie en business development.

### **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 via verschillende innovaties en samenwerkingen verbonden aan organisaties zoals Shell (Greenway LE), BASF (Elastocoast), DSM (composieten brug A27), ECN (solar Noise Barrier), Dus Architects (3D Canal House), ANWB (veilige fietspaden), AERSpire (Heijmans ONE), Philips (innovaties in openbare verlichting) en Mopac (Zero Ready).

### **SPARK**

Teneinde samenwerking en innovatie verder te stimuleren is begin 2014 gestart met de innovatiecampus 'SPARK'. SPARK stimuleert vernieuwing in de bouw via open innovatie. SPARK richt zich op innovaties rondom mobiliteit, energie, gezondheid en materiaaltoepassingen en betreft productontwikkelaars, proeflocaties en gebruikers hierbij. SPARK is een initiatief van Heijmans, de TU/e, Avans Hogeschool, Provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch.

### **Betrokkenheid en netwerk**

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 De Groene Zaak, 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 zoals voor de



verduurzaming van de betonketen en het transparant rapporteren over natuurlijk kapitaal.

### Kennisintensiteit van het personeelsbestand

De kern van het werk wordt steeds complexer en kennisintensiever. Dit stelt directe eisen aan het werk- en denkniveau van de medewerkers. Om deze 'fit' in beeld te krijgen is in 2014 gestart door op basis van alle functieprofielen in Nederland het daaraan vereiste opleidingsniveau te koppelen. In 2015 is dat voor de gehele organisatie gedaan. Deze kennisniveaus zijn gecategoriseerd naar niveau van de opleiding. Volgende stap is dit ook voor de buitenlandse te inventariseren en vervolgens te bepalen wat de toekomstige omvang en behoefte van kennisniveaus is, gezien de geschetste ontwikkeling naar meer complexiteit en kennisintensiteit.

Het opleidingsniveau is gecategoriseerd naar een viertal categorieën die voor de verschillende geografische deelgebieden kunnen worden aangegeven. Alle medewerkers zijn vervolgens ingedeeld in deze categorieën. In 2014 is deze categorisering al voor de medewerkers in Nederland gemaakt, waardoor de cijfers van Nederland tussen 2014 en 2015 te vergelijken zijn.

Dit levert het volgende beeld op voor 2015:

Hieruit blijkt dat voor de medewerkers in Nederland geldt dat er een zeer beperkte verschuiving naar een hoger opleidingsniveau waarneembaar is, vooral in de categorie 'HBO'. Op basis hiervan is de trend naar een meer kennisintensievere medewerkerssamenstelling nog nauwelijks vast te stellen. Meer trendmatige gegevens zijn daarvoor nodig. In vergelijking met de medewerkers in Nederland blijkt dat de medewerkers in zowel Duitsland als België gemiddeld genomen relatief meer in categorie 1 en 2 (respectievelijk <MBO en MBO opgeleid) vallen. Dit hangt samen met het groter aandeel uitvoerend personeel in die landen.

|           | cat 1<br>(< MBO niv. 3 in NL) |      | cat 2<br>(MBO niv. 3 of 4 in NL) |      | Cat. 3<br>(HBO in NL) |      | Cat. 4<br>(WO in NL) |      |
|-----------|-------------------------------|------|----------------------------------|------|-----------------------|------|----------------------|------|
|           | 2015                          | 2014 | 2015                             | 2014 | 2015                  | 2014 | 2015                 | 2014 |
| Nederland | 9%                            | 10%  | 46%                              | 47%  | 42%                   | 39%  | 4%                   | 4%   |
| België    | 31%                           |      | 50%                              |      | 14%                   |      | 5%                   |      |
| Duitsland | 67%                           |      | 10%                              |      | 17%                   |      | 6%                   |      |
| Totaal    | 20%                           |      | 41%                              |      | 35%                   |      | 4%                   |      |





"**N**ormaal gesproken start de samenwerking met onderaannemers pas na het winnen van een aanbesteding. Bij het variabel onderhoudsprogramma ging het anders. Vanaf de inschrijving liepen we direct samen op om te profiteren van elkaars expertise. In deze samenwerking bedenken we samen de oplossingen. We kijken allemaal in elkaars kaarten. Daar is een grote mate van vertrouwen voor nodig."

**Wesley Kuijpers** (rechts), Heijmans,  
**Dirk-Jan van Schaik**, mede-eigenaar transportbedrijf  
Millenaar & Van Schaik



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





---

# 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 van beide kanten worden nagekomen. Heijmans voert een duurzaam inkoopbeleid dat hiervoor de randvoorwaarden schept. Een samenvatting van dit beleid en visie staat beschreven in dit hoofdstuk, het volledige inkoopbeleid is te vinden op de website.

## **Samenwerking in de keten**

Het inkoopvolume binnen Heijmans vertegenwoordigt ongeveer 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, het uitbouwen van concepten en om te komen tot duurzame en de beste oplossingen voor klanten. De impact van de wijze waarop procurement binnen Heijmans is georganiseerd en de wijze waarop er samengewerkt wordt met derden is van groot belang voor het realiseren van de strategische ambities. Door duurzaam in te kopen, kan worden bijgedragen aan het minimaliseren van de nadelige gevolgen van onze activiteiten en het verminderen van het beslag op natuurlijke hulpbronnen. Door onze opdrachtnemers te betrekken bij het nemen van deze verantwoordelijkheid, draagt Heijmans bij aan verbeteringen van sociale aspecten, zoals arbeidsomstandigheden en veiligheid, gezondheid en milieu.

Het betrekken van andere partijen in de keten levert daarnaast een belangrijke impuls aan innovatie en productontwikkeling. Door gebruik te maken van slimme materialen en onderdelen met specifieke eigenschappen kan meerwaarde worden geleverd aan klanten en hun eindgebruikers. Ook in de ambitie om waar mogelijk te standaardiseren en te komen tot een meer productgerichte benadering, hebben partners in de keten een belangrijke 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 onze eigen doelstellingen - waarvan maatschappelijke doelstellingen onderdeel uitmaken - en die van onze opdrachtgevers.

### Verantwoordelijkheid in de keten

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 gemoeide regelgeving op het gebied van bijvoorbeeld ketenaansprakelijkheid, inlenersaansprakelijkheid en de Wet Aanpak Schijnconstructies. Om hier invulling aan te geven werkt Heijmans meer en meer samen met 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 bewaakt. Tevens vindt er identificatie plaats op de bouwlocaties.

### Duurzaamheid

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

### Verdere professionalisering inkoop

Door procurement te centraliseren en zo schaalvoordelen te benutten, eenduidige contracten en criteria voor toeleveranciers te hanteren, wordt bijgedragen aan het verbeteren van de interne organisatie en de bedrijfsvoering. Na introductie van het inkoopprogramma in 2012 en centrale aansturing in 2014, is de inkooporganisatie in 2015 verder geprofessionaliseerd, geüniformeerd en integraal ontwikkeld. Dit heeft geresulteerd in bedrijfsbrede en gelijke werkwijzen, contracten en inkoopprocessen, het afbouwen van het aantal partners en verminderen van de administratieve last, de verdere bundeling van het inkoopvolume en het opleiden en trainen van de inkooporganisatie. Daarbij zijn 'best practices' toegepast op het gebied van procurement. Deze voorbeelden zijn het implementatiemodel voor de organisatie om zo tot professionalisering, uniformiteit en centralisatie te komen en bij te dragen aan de versterking van de organisatie. Op deze wijze is er in 2015 meer focus gecreëerd in de projectenorganisatie (van tenderfase tot en met uitvoering en beheer & exploitatie), maar gelijktijdig ook op het verder doorvoeren van het strategische procurementbeleid.

Concreet zijn daarmee de volgende resultaten behaald:

#### Eenduidigheid

Medio 2015 is er één procurement proces geïmplementeerd voor alle bedrijfsstromen. Ook administratief zijn systemen zoveel mogelijk gelijk getrokken. Het nieuwe ERP systeem zal hieraan verder bijdragen. Wanneer SAP volledig binnen Heijmans geïmplementeerd is, zal hier voor procurement nog een slag gemaakt kunnen worden. Contracten met opdrachtnemers worden centraal beheerd en opgeslagen. De diverse administratieve taken die eerder decentraal werden uitgevoerd zijn allemaal ondergebracht in de afdeling Business Support.

Procurement wordt inmiddels vroeg in het proces betrokken. In ieder geval al bij aanvang van de tenderfase van een project. Heijmans breed zijn daarvoor eenduidige contracttemplates ontwikkeld en geïmplementeerd. Tevens zijn gedurende 2015 de verschillende in omloop zijnde contracttemplates opgeschoond en werkt heel Heijmans nu met dezelfde documenten. De vele productgroepen zijn in 2015 ondergebracht in 10 zogenaamde



clusters die op een eenduidige wijze project overstijgend werken voor alle bedrijfsstromen.

### **Ontwikkeling van expertise**

Door de bundeling van productgroepen in 10 clusters, is er een expertisecentrum ontstaan van waaruit ook accountmanagement en contractmanagement richting opdrachtnemers plaatsvindt. Op deze manier wordt de kennis op cruciale gebieden ontwikkeld, gebundeld en geborgd en daarmee meer toegevoegde waarde voor de organisatie gecreëerd. Door het opzetten van accountmanagement richting leveranciers hebben zij ook een eenduidig aanspreekpunt binnen de Heijmans organisatie waar de juiste expertise belegd is en er door middel van het voeren van relatiemanagement gewerkt wordt aan de verdergaande duurzame samenwerking met voorkeurspartijen over meerdere projecten heen.

### **Stimuleren van duurzaamheid, veiligheid en innovatie**

Via procurement wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de realisatie van de ambities ten aanzien van veiligheid, duurzaamheid en innovatie. Verder zijn in 2015 de volgende acties ondernomen om het veiligheidsbewustzijn en de daadwerkelijke veiligheid verder te verbeteren:

- Vanaf 2015 worden leveranciers en onderaannemers beoordeeld op veiligheidsprestaties. Waarschuwingen en sancties worden geregistreerd door de afdeling Kwaliteit & Veiligheid en gedeeld in het procurement overleg.
- Alle onderaannemers/leveranciers zijn geïnformeerd over het GO! veiligheidsprogramma. Daarnaast worden zij betrokken en bereikt via de reguliere overleggen op de bouwplaats. Het Heijmans beleid en de daarbij behorende regels maken integraal onderdeel uit van de contractuele afspraken met alle onderaannemers/leveranciers.
- De top 50 leveranciers/onderaannemers zijn uitgenodigd voor een stakeholdersevent in maart 2015. Tijdens deze bijeenkomst is er ook uitgebreid aandacht besteed aan het GO! programma en is de GO! app geïntroduceerd. Meer over de GO! App staat in het hoofdstuk 'veiligheid en gezondheid' op pagina 55 beschreven.

A woman with long brown hair, wearing a dark quilted jacket, a white scarf, and dark boots, stands on a metal platform overlooking a calm lake. In the background, there's a grassy field, some distant buildings, and a clear blue sky with a few birds. A blue rectangular overlay is positioned on the left side of the image, containing white text.

"A ls een weg dan echt nodig is, doe het dan op een manier waarbij de leefbaarheid van het gebied ten minste op peil blijft. En dat is bij de A4 goed gelukt. Het geheim, volgens ons, is om dit soort grote wegenprojecten integraal te benaderen. Zie het als een gebiedsontwikkeling in plaats van een bereikbaarheidsvraagstuk. Door het breder te bekijken, ontstaan gedeelde belangen en krijg je ook meer partners open en positief aan tafel. De overheid als opdrachtgever moet daarbij meer gebruik maken van innovaties en ideeën uit de markt."

**Susanne Kuijpers**, Natuur en Milieufederatie Zuid-Holland



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



---

# Verduurzaming bedrijfsvoering en projecten

---

Heijmans bouwt aan de contouren van morgen en werkt aan een projectenportefeuille van duizenden projecten. De manier waarop Heijmans deze projecten initieert en realiseert kan verschil maken in het beslag dat zij legt op schaarse middelen en grondstoffen als energie, hout, water enzovoorts. Het is het streven van Heijmans dit beslag terug te dringen door het concreet verminderen van CO<sup>2</sup>-emissies, de hoeveelheid restmateriaal, afval te scheiden en afval te hergebruiken na afvoer. Uiteindelijk doel is om in 2020 niet te onttrekken maar juist toe te voegen: materialen, energie, ruimte en daarmee ook waarde.

## Voorbeelden en stappen in 2015

### Materiaal innovatie

Het afgelopen jaar blijkt dat de circulaire economie van steeds grotere betekenis wordt voor verduurzaming van processen en bedrijfsvoering. Dit is nog niet concreet vertaald in wet- en regelgeving. Daarnaast blijkt dat na een jarenlange focus op energie, onder druk van ontwikkelingen als 3D printing en alternatief materiaalgebruik er nu een steeds sterkere nadruk ligt op materiaalinnovatie en verduurzaming. Lichtere en of hergebruikte materialen leiden in de bouw tot wezenlijk andere ontwerp- en realisatieopgaven. Bijvoorbeeld het gebruik van composiet als bouwstof voor bruggen of sluisdeuren. Beduidend minder zwaar en daardoor, in het geval van de composieten brug over de A27, aanzienlijk sneller te plaatsen, met minder overlast voor het wegverkeer.



## Procesaanpak en deelname green deals

Voor de bouw wordt verduurzaming van de bedrijfsvoering steeds meer vertaald in zogenaamde 'green deals': prestatieafspraken in de keten die voor bepaalde productgroepen, zoals beton, moeten leiden tot aanzienlijke verduurzaming. In dergelijke afspraken is sprake van nauw contact tussen concrete toepassingen, de innovatiesector en de overheid. In 2015 is op dit vlak onder andere een stap gezet door ook natuurrealisatie onderdeel te laten zijn van het bouwproces en zo concreet bij te dragen aan verbetering van de ruimtelijke kwaliteit. Voorbeeld is de 'honey highway' naast de A4. In laatstgenoemd project is specifieke begroeiing aangelegd waardoor het ecosysteem verbeterd is en de bijenstand wordt gestimuleerd.

In 2015 heeft Heijmans zich verbonden aan de volgende 'green deals':

- community of practice bedrijven en biodiversiteit
- verduurzaming betonketen
- transparantie sociaal en natuurlijk kapitaal
- bevorderen duurzaam bosbeheer
- klimaatadaptief bouwen
- infranatuur
- deelnemer aan platform biodiversiteit economie en ecologie
- deelnemer green deal duurzame grond- weg- en waterbouw

## Afvalscheiding

Afgelopen jaar is gebleken dat door vergaande technologische en procesmatige verbetering afvalscheiding op de bouwplaats dusdanig is ontwikkeld, dat verdere scheiding op locatie moeilijk is. Dit proces vraagt nu om verdere inrichting in de afvalcentrales en inzamellocaties, zodat het rendement ervan zich verder ontwikkelt. Nieuwe kansen richten zich ook op het verder reduceren van afval.

## CO<sub>2</sub>-bedrijfsvoering

De verdere afname van CO<sub>2</sub>-emissies voor de eigen bedrijfsvoering kent een kritische ondergrens vanwege het zelf exploiteren van asfaltcentrales. Via lager temperatuur asfalt (het in eigen huis ontwikkelde Greenway LE) en het standaardiseren van deze producttoepassing wordt relatief meer CO<sub>2</sub>-reductie bereikt dan met de toepassing van conventioneel asfalt. Heijmans vindt dat het verlagen van CO<sub>2</sub>-uitstoot om alleen rekenkundige winst te behalen niet tot de juiste afwegingen leidt. Het gaat om de gezamenlijke doelstelling om in de gehele bouwketen zo duurzaam mogelijk te opereren. Het zelf regie hebben over deze productie is leidend voor de bedrijfsvoering van Heijmans en dus wordt dat op geschetste wijze verduurzaamd. Ten aanzien van CO<sub>2</sub> leidt het zoveel mogelijk

inzetten van biogas en het aanbieden van een mobiliteitsmix voor medewerkers tot verdere terugdringing.

## Trends en visie op verduurzaming

Los van de concrete maatregelen die Heijmans onderneemt ten aanzien van haar bedrijfsvoering en richting haar ketenpartners, is het onderwerp verduurzaming aan verandering onderhevig. Was voor 2006 'duurzaamheid' nog een kwestie van energiereductie en een onderscheidende kwaliteit voor klanten, inmiddels is daar geen sprake meer van. Duurzaamheid is geworden tot een basisuitgangspunt voor de bouw, ondersteund door het Energieakkoord, de Pro-Rail prestatieladder, het Bouwbesluit en het eerder bouwspecifieke van kracht zijnde Lente-akkoord. Deze wettelijke kaders hebben de sector sterk beïnvloed en zorgen ervoor dat verduurzaming een vast onderdeel is. Bovendien hebben technologische ontwikkelingen, in combinatie met het verscherpte wettelijke kader ertoe geleid dat de mogelijkheden en prestaties verbeteren. Tot slot kunnen bouwbedrijven zelf besluiten bepaalde verduurzaming te standaardiseren om daarmee kosten op de lange termijn te verlagen en of comfort te vergroten. Heijmans doet dat door standaard duurzamer asfalt en hout toe te passen, en daarnaast via 'huisbesturing' informatie over energiegebruik bij bewoners te vergroten en zo een lager verbruik te stimuleren. Resultaat daarvan is het duurzaam inkoopbeleid, dat als bijlage aan dit verslag is toegevoegd.

Een aantal initiatieven van afgelopen jaar wordt onderstaand toegelicht.

## Concrete maatregelen

Naast de concrete prestaties van verduurzaming van de bedrijfsvoering, onderzoekt en onderneemt Heijmans verschillende initiatieven om deze verduurzaming verder te realiseren. Een aantal voorbeelden is daarvoor illustratief:

### Duurzaam hout toepassing

Heijmans heeft vergaande afspraken gemaakt rondom de toepassing van duurzaam hout in haar projecten en streeft naar 100% toepassing in 2015 paste Heijmans voor 98,1% aan duurzaam hout toe in projecten. In 2015 tekende zij het 'Bouw en hout' convenant. Hiermee hebben verschillende bedrijven uit de bouw- en houtsector zich gezamenlijk sterk gemaakt om gecertificeerd hout vanzelfsprekend te maken in Nederland. Hiermee gaan zij een stap verder dan de Europese Houtverordening die sinds 2013 de import van illegaal hout moet tegengaan.



## Zonne-energie

Op het gebied van zonne-energie heeft Heijmans afgelopen jaar verschillende initiatieven ontplooid. Zo werkt zij samen met Stedin om zonnepanelen en accu's toe te passen. Nieuwbouwwijk Hoog Dalem in Gorinchem is onderdeel van de eerste Nederlandse praktijkproef naar de toepassing energieopslag in huis én op wijkniveau. Zelf opgewekte zonne-energie wordt door vijftig huishoudens, bij weinig of geen verbruik, op wijkniveau opgeslagen in accu's. De opgeslagen stroom kan vervolgens op ieder moment van de dag opnieuw worden gebruikt. De huishoudens worden voor een groot deel zelfvoorzienend door hun verbruik te monitoren, te plannen en bij te stellen. Ook is Heijmans onderdeel van consortium Zonnegevel, dat de integratie van zonne-panelen in gevels stimuleert. De innovatie 'Solar Noise Barrier', het energie opwekkende geluidsscherm waarin solar technologie is verwerkt, ging afgelopen jaar op een proeflocatie in 's-Hertogenbosch concreet van start.

## Huisbesturing

Tot slot is Heijmans in 2015 gestart met het standaard aanbieden van huisbesturing in elke grondgebonden koopwoning om daarmee het comfort, maar ook de veiligheid en energieniveaus van woningen voor bewoners inzichtelijk te maken en daarmee bij te dragen tot betere beheersing en minder energiebelasting.

## Organisatie van duurzaamheid 2015

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

Een dedicated programmamanager coördineert, bewaakt en stuurt op de bedrijfsbrede implementatie van duurzaamheid. Duurzaamheid en innovatie zijn onderwerpen die afgelopen jaar expliciet aan de orde zijn gekomen in de overleggen tussen de raad van bestuur en de raad van commissarissen. In het verslag van de raad van commissarissen op pagina 105 wordt dit toegelicht onder activiteiten.

## Stuurgroep duurzaamheid

Voor 2015 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 zowel de verdere verduurzaming van 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 N.V. 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<sub>2</sub> prestatieladder) en heeft hierdoor bij aanbestedingen een grotere kans op gunning.

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



**TOTALE HOEEVEELHEID  
RESTMATERIAAL**  
(in ton)

**27.674**

2014: 19.686

**FSC en PEFC (duurzaam hout):** FSC en PEFC certificering geeft aan dat de houtvezels die gebruikt zijn voor het product afkomstig zijn uit verantwoord beheerde bossen, met alle aandacht voor economisch rendabel bosbeheer waarbij de biodiversiteit behouden blijft voor de mensen die van het bos afhankelijk zijn. In 2015 is Heijmans FSC en PEFC gecertificeerd.

**Transparantiebenchmark:** is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen. In 2015 nam Heijmans, gebaseerd op onderzoek naar verslaggeving in 2014, een 26ste positie in van de in totaal 460 onderzochte bedrijven.

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

VBDO Benchmark jaarverslaggeving: gedeelde eerste plaats met Arcadis voor jaarverslag over 2014

## Dilemma's

### Prijs en kwaliteit

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

### Richtlijnen versus innovatie

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



SCHEIDING  
RESTMATERIAAL  
BOUWPLAATS

2014: 64%

73%



HERGEBRUIK  
RESTMATERIAAL  
NA AFVOER

2014: 90%

92%



heijmans









---

# Corporate Governance

---

## Visie

Corporate Governance gaat, in algemene zin, over vijf 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 'verbeteren en vernieuwen' is een cultuur van discipline en eenheid een randvoorwaarde. Heijmans onderschrijft het belang van een goede corporate governance en gedragscode om haar bedrijfsdoelstellingen en bijbehorende bedrijfscultuur te bereiken en streeft er zodoende naar de hoogste normen te hanteren. Dat betekent dat Heijmans wetgeving respecteert en naleeft, alsook richtlijnen volgt en initieert die voor de onderneming specifiek en branchebreed gelden. Daarnaast betekent dit dat Heijmans streeft naar optimale integriteit en transparantie omtrent haar handelen en besluitvorming richting stakeholders, 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 overname-richtlijn) die te vinden is op de website van Heijmans in de rubriek 'corporate governance: codes, statuten en reglementen'.

## 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. In Nederland opereren vrijwel alle activiteiten inmiddels onder het merk 'Heijmans'. Hierdoor wordt richting gegeven aan meer samenwerking en integraliteit binnen de onderneming, als één van de belangrijke kernwaarden van Heijmans.

## 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 commissies ingesteld die ieder een aandachtsgebied behandelen, zoals bijvoorbeeld finance, sociaal beleid en communicatie. Tevens is een Europese Ondernemingsraad ingesteld 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. Het ligt in de bedoeling de nieuwe medezeggenschapstructuur in het voorjaar van 2017 te realiseren, wanneer OR-verkiezingen plaatsvinden.

## Bijeenkomsten, instemmings- en adviesaanvragen

De Europese Ondernemingsraad (EOR) is in 2015 eenmaal bijeen geweest, thema van deze bijeenkomst vormde 'veiligheid'. De Centrale Ondernemingsraad (COR) kwam in 2015 zes keer bijeen, waarvan alle zes in aanwezigheid van de voorzitter van de raad van bestuur. Bij deze overlegvergaderingen is ook twee keer 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 2015 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 governancestructuur.

## Corporate Governance Verklaring

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

## Bijzondere aspecten

### Dividendbeleid

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

### Stichting Preferente Aandelen Heijmans

Aan Stichting Preferente Aandelen Heijmans is een optie verleend tot uitgifte van preferente beschermingsaandelen. 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. Voor meer gegevens hierover wordt verwezen naar het verslag van Stichting Preferente Aandelen Heijmans op pagina 212 van dit jaarverslag.

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

Volgens principe IV.1 van de code veronderstelt goede corporate governance een volwaardige deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering.

De raad van commissarissen en raad van bestuur achten het van groot belang dat zoveel mogelijk aandeelhouders deelnemen aan de besluitvorming in aandeelhoudersvergaderingen. Oproeping, agenda en te behandelen documentatie voor aandeelhoudersvergaderingen worden uiterlijk 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 onderworpen de besluiten van de raad van bestuur omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de Vennootschap of de onderneming.

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

### **Beperking overdracht aandelen**

Er bestaat geen statutaire of contractuele beperking van overdracht van aandelen of van certificaten die met medewerking van de Vennootschap zijn uitgegeven, behoudens de statutaire blokkering van overdracht en

levering van preferente financieringsaandelen B. Artikel 11 van de statuten van de Vennootschap bepaalt dat voor overdracht van preferente financieringsaandelen B goedkeuring is vereist van de raad van bestuur van de Vennootschap.

### **Substantiële deelnemingen in Heijmans**

De aandeel- en certificaathouders, die – voor zover bekend – per 31 december 2015 volgens het 'register substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) een belang van meer dan 3% in Heijmans hadden, staan vermeld op pagina 23 in het hoofdstuk 'Het aandeel Heijmans'.

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

Aan de aandelen waarin het maatschappelijk kapitaal van de Vennootschap is verdeeld, zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden. De Vennootschap kent geen werknemersparticipatieplan of werknemersaandelen-optieplan. Er zijn geen beperkingen op de uitoefening van aan (certificaten van) gewone aandelen verbonden stemrechten. Het op een preferent financieringsaandeel B van nominaal € 0,21 uit te brengen aantal stemmen is contractueel beperkt tot 1,278 stem. De statuten van de Vennootschap bevatten de gebruikelijke bepalingen met betrekking tot de aanmelding om als stem- en vergadergerechtigde in een aandeelhoudersvergadering te worden aangemerkt. De statuten van de Vennootschap bevatten in artikel 6 de bepaling dat de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen als bevoegd orgaan is aangewezen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor de uitgifte van (certificaten van) aandelen. De omvang en de duur van deze bevoegdheid wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

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

De Vennootschap is niet bekend met overeenkomsten waarbij een aandeelhouder is betrokken, welke overeenkomsten aanleiding kunnen zijn tot beperking van de overdracht van aandelen of tot beperking van met medewerking van de Vennootschap uitgegeven (certificaten van) gewone aandelen of tot beperking van het stemrecht.

### **Statutenwijziging**

Een besluit tot wijziging van de statuten kan, tenzij het voorstel daartoe uitgaat van de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen, alleen worden genomen met een meerderheid van ten minste





twee derde van de uitgebrachte stemmen in een Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin ten minste de helft van het geplaatste kapitaal is vertegenwoordigd.

Indien een voorstel tot het nemen van een besluit is uitgegaan van de raad van bestuur, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, kan dit besluit worden genomen met gewone meerderheid van stemmen, ongeacht het vertegenwoordigde kapitaal. De Vennootschap zal over de inhoud van een voorstel tot statutenwijziging overleg voeren met Euronext Amsterdam N.V. alvorens dit voorstel aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor te leggen.

### **Bevoegdheid raad van bestuur met betrekking tot uitgifte van aandelen en verkrijging (inkoop).**

De raad van bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2015 conform de statuten aangewezen als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, om voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 15 april 2015:

- over te gaan tot uitgifte van en/of tot het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De bevoegdheid om gewone aandelen uit te geven, is beperkt tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal per 15 april 2015, vermeerderd met 10% indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of overname en/of in het kader van de financiering van een inkoop van preferente financieringsaandelen B. De bevoegdheid om te besluiten tot uitgifte van preferente aandelen omvat alle preferente aandelen in het maatschappelijk kapitaal zoals dit thans (= datum vergadering van 15 april 2015) 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.

Op basis van de hiervoor genoemde machtiging, is gedurende het jaar 2015 het aantal geplaatste (certificaten van) gewone aandelen toegenomen als gevolg van de uitgifte van 1.946.088 certificaten van nieuwe gewone aandelen door middel van een accelerated bookbuild emissie op 20 mei 2015.

Verder is de raad van bestuur door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2015 voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 15 april 2015, 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 voor wat betreft de verkrijging van gewone aandelen is beperkt tot 10% van het in de vorm van gewone aandelen geplaatste aandelenkapitaal en dat de gewone aandelen door de vennootschap kunnen worden verkregen tegen een prijs tussen nominaal en 110% van het gemiddelde van de slotkoersen van de laatste vijf beursdagen voorafgaand aan de dag van inkoop. Onder gewone aandelen zijn certificaten van gewone aandelen begrepen.
- de machtiging voor wat betreft de verkrijging van preferente financieringsaandelen B is beperkt tot 40% van het in de vorm van preferente financieringsaandelen B geplaatste aandelenkapitaal en dat de preferente financieringsaandelen B door de vennootschap kunnen worden verkregen tegen een prijs tussen nominaal en 110% van de uitgifteprijs voor de preferente financieringsaandelen B. In het geval preferente financieringsaandelen B met gebruikmaking van deze machtiging worden ingekocht, zullen deze na inkoop worden ingetrokken conform de daarvoor geldende regels.

De raad van bestuur van Heijmans heeft uitvoering gegeven aan de eerder uitgesproken intentie tot inkoop en intrekking van genoemde aandelen, en heeft medio juli 2015, 2.100.000 preferente financieringsaandelen B ingekocht. Het besluit tot kapitaalvermindering (intrekking) is per 18 september 2015 van kracht geworden. Sindsdien is het aantal uitstaande cumulatief preferente financieringsaandelen B derhalve 45.100.000.

### **Gevolgen openbaar bod voor belangrijke overeenkomsten**

In de overeenkomst met het bankenconsortium is ten aanzien van de faciliteit van € 231 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 de directie. Naast deze cultuur heeft Heijmans een structuur opgezet waarbinnen melding kan worden gedaan over gedrags- en integriteitkwesities waarna zo nodig onderzoek volgt en actie kan worden ondernomen.

## Compliance officer

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

## Commissie integriteit

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







Als externe deskundige en tevens lid van de commissie treedt op Prof. Dr. E.J.J.M. Kimman. Dit is de 'kernbezetting' van de commissie. Afgelopen jaar heeft de integriteitscommissie zich onder meer bezig gehouden met de werking van de gedragscode 'de kr8 van Heijmans', heeft de commissie de geanonimiseerde meldingen aan vertrouwenspersonen en de samenstelling van de Commissie Integriteit besproken. Tevens is gesproken over manieren waarop integriteit blijvend onder de aandacht van medewerkers kan worden gebracht. Ook is bekeken hoe de meldingsstructuur binnen Heijmans verbeterd kan worden. Daaruit is onder meer naar voren gekomen dat de mogelijkheid om anoniem te kunnen melden tot verbetering kan leiden. Vanaf begin 2015 is het mogelijk geworden anoniem melding te doen van misstanden. Ook is in vervolg op advies van de Commissie medio 2015 opnieuw aandacht besteed aan de verschillende mogelijkheden die medewerkers hebben om melding te doen van misstanden.

### 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. In 2015 is onverminderd aandacht gegeven aan het in 2013 gestarte programma 'GO!' (Géén Ongevallen) om het belang van veiligheid in de hele onderneming onder de aandacht te brengen en tot gedragsverandering te komen.

Een aantal veel voorkomende dilemma's:

#### *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 in dergelijke omgeving tegen de keer in te gaan en collega's te wijzen op de feitelijk geldende regels.

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

### Compliance

In 2015 zijn 18 integriteitskwesties gemeld bij de compliance officer en/of de vertrouwenspersonen. Dit aantal betekent een significante stijging ten opzichte van het aantal meldingen in 2014. 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 2015 hadden onder meer betrekking op ongewenste gedragingen door medewerkers. Hierbij moet onder andere gedacht worden aan het ontvreemden van bedrijfseigendommen en rest-materialen, het op rekening van de werkgever voor privé gebruik bestellen van materialen, het veroorzaken van ongevallen met een bedrijfsauto 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. Alle meldingen worden besproken in de bestuursvergaderingen en achteraf met betrokkenen in het management geëvalueerd.

### 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, directeurs van werkmaatschappijen, projectdirecteuren, directeurs stafdiensten, vastgoedontwikkelaars,

ontwikkelingsmanagers, bedrijfsjuristen en inkoopmanagers. Tevens is de wijze van screening van medewerkers vastgelegd. Op basis van deze procedure wordt aan medewerkers met een integriteitsgevoelige functie en aan sollicitanten die naar zo'n functie solliciteren, een Eigen Verklaring Justitiële anteceden-ten gevraagd en wordt tevens verzocht een Verklaring Omtrent Gedrag te overleggen.

- Reviews: integriteitskwesties worden in de raad van bestuur besproken en in managementteams (op anonieme basis) gedeeld. De commissie integriteit ziet toe op vertaling van meldingen en kwesties naar passend beleid.
- Gedragscode 'Kr8 van Heijmans': onder het motto 'een kwestie van karakter' is het gewenste gedrag vastgelegd in de Heijmans Gedragscode. Deze code handelt over veiligheid, integriteit en mededinging en legt medewerkers van Heijmans de verplichting op zich volgens de gedragscode te gedragen en te handelen. Aan de gedragscode is een sanctiebeleid gekoppeld. Van managers wordt voorbeeldgedrag vereist. De gedragscode maakt integraal onderdeel uit van de arbeidsovereenkomst met vast en tijdelijk personeel en geldt ook voor zelfstandigen waarmee Heijmans werkt.
- Integriteit is een vast onderwerp bij sollicitatie-gesprekken en introductieprogramma's. Het item is als vaste competentie in het ontwikkelingsgesprek-formulier opgenomen.
- Ter bevordering van de integriteit in de projectontwik-keling heeft Heijmans Vastgoed, aanvullend op haar kwaliteitsmanagementsysteem en de Heijmans Gedragscode, in 2009 een Transactieregister opgezet conform de NEPROM-Gedragscode. In het transactie-register 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, arbeids-omstandigheden 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 het totstandkomen 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 is ter naleving op de Wet op het financieel toezicht (Wft) ingevoerd en bevat bepalingen die van toepassing zijn op bij de wet genoemde functionarissen en op overige Heijmans medewerkers.



***Reglement privébeleggingen***

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

**Inspectie Leefomgeving & Transport**

Begin 2014 heeft Heijmans als eerste aannemer een intentieovereenkomst gesloten met de Inspectie Leefomgeving en Transport (IL&T) om tot een handhavingsconvenant te komen ter zake de handhaving van de (zeer omvangrijke) regelgeving die onder het bereik van IL&T valt. Heijmans heeft al een dergelijk convenant met betrekking tot het Rijtijdenbesluit. IL&T ziet toe op handhaving van regelgeving in verschillende zogenaamde domeinen (onder andere bodem, transport, gevaarlijke stoffen). Met een handhavingsconvenant ontstaat horizontaal toezicht op grond, waarvan Heijmans wordt geacht zelf afwijkingen te signaleren, maatregelen te treffen deze te voorkomen en jaarlijks te rapporteren aan IL&T. Binnen Heijmans raken vooral de activiteiten van Infra aan de domeinen van IL&T. 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.











---

# Risico- management

---

Ondernemen in de bouw- en vastgoedsector gaat gepaard met risico's. In principe is er zonder het nemen van risico's geen concurrentievoordeel en daarmee rendement te behalen. De actuele operationele marges in de branche en bij Heijmans zijn laag en bevinden zich onder de niveaus die 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.

De markten waarin Heijmans opereert hebben de afgelopen jaren een forse krimp laten zien. De concurrentie is groot en de druk op marges is toegenomen. Daarnaast zijn nieuwe contractvormen geïntroduceerd waarmee meer verantwoordelijkheden in het risicodomein van aannemers zoals Heijmans zijn gekomen.

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

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 2015 met betrekking tot risicomanagement toegelicht en wordt ingegaan op de prioriteiten voor 2016. 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 ontfangen. Ten behoeve van een rendabel bedrijfsmodel streeft Heijmans derhalve een gematigd risicoprofiel na. Het risicoprofiel van eindfabrikaten 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 circa 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 vastgoedproductie.

## 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 werkmatachappijen 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 wordt 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'). 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 categorieën: strategische risico's, marktrisico's, operationele risico's, financiële risico's en compliance risico's. De impact, sturing en omschrijving ervan staan in de risicomatrix hiernaast beschreven.

## CONTOUREN VAN MORGEN

| Verbeteren                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                      |                                                                     | Vernieuwen                                                                                             |                                                                 |                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Bedrijfsmodel                                                                                                                                                                                                                                              | Strategie                                                                            | Markt                                                               | Operationeel                                                                                           | Financieel                                                      | Compliance                                                         |
| <b>Input (middelen)</b>                                                                                                                                                                                                                                    | Passende schaal hebben vanuit kunde en capaciteit in een marktsegment                | Intrede andere contractvormen met meer verantwoordelijkheden        | Voldoende zicht op vastgoed- en grondposities                                                          | Liquiditeit                                                     |                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                      | Inkooprijzen materiaal en onderaanneming                            | Juiste partnering op basis van toegevoegde 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, onderaannemers, leveranciers          |                                                                    |
| <b>Throughput (proces)</b>                                                                                                                                                                                                                                 | Noodzaak vernieuwend 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 commerciële focus aanbrengen (klant /markt)               | Inkoopkwaliteit en -betrokkenheid                                                                      |                                                                 | Voldoen aanvereigende kwaliteitseisen en procesnormen              |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                      | Ontwikkelingen woningmarkt                                          | Passende winstmarge inrekenen                                                                          |                                                                 |                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                      |                                                                     | Kwaliteit ondersteuning IT-systemen inclusief kunnen instaan voor juiste opslag en verwerking van data |                                                                 |                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                      |                                                                     | Onvoldoende inhoudelijke kennis en ervaring op een (deel)segment of -project                           |                                                                 |                                                                    |
| <b>Output (prestaties)</b>                                                                                                                                                                                                                                 | Noodzaak vernieuwend te zijn op relevante producten en diensten                      | Voldoen aan de verwachting van de klant                             |                                                                                                        | Gezonde vermogensverhoudingen                                   | Waarborgen en uitdragen van integriteit                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                            | Onderscheidend zijn in de markt                                                      | Aantoonbaarheid kwaliteit                                           |                                                                                                        |                                                                 |                                                                    |
| <b>Outcome (effect)</b>                                                                                                                                                                                                                                    | Inspelen op belang duurzamer te opereren                                             | Reputatie                                                           | Veiligheid voor medewerkers en omgeving waarborgen                                                     |                                                                 |                                                                    |
| <div> <div></div> Specifiek aandachtsveld binnen RvB danwel direct aan haar rapporterende staffunctie         </div> <div> <div></div> Onderdeel van specifiek programma t.b.v. uitvoering strategie         </div> <div> <div></div> Beide         </div> |                                                                                      |                                                                     |                                                                                                        |                                                                 |                                                                    |



## 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. Verder heeft Heijmans sinds de tweede helft van 2014 een Chief Technology Officer die een centrale rol speelt in de aansturing van innovaties van producten en diensten en is het beleid ten aanzien van duurzaamheid binnen de Raad van Bestuur verankerd in de portefeuille van de CEO.

## 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 2015 verder hersteld en 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 inrijzen 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 aannemebeleid gesteund door een goed commercieel beleid en goed projectmanagement zijn voor Heijmans, generiek gesproken, de geldende beheersmaatregelen. In meer detail staan de maatregelen weergegeven onder het kopje 'Hoofdpunten Risicomanagement 2015' op pagina 95.

Heijmans is 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 aanbestedingsprocessen en goed projectmanagement zijn de belangrijkste beheersmaatregelen.

De markten waarop Heijmans in Duitsland met Franki en Oevermann opereert laten in 2015 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 aannemebeleid en goed

projectmanagement de primaire beheersmaatregelen vormen. Daarnaast is voor de activiteiten in Duitsland bijzondere aandacht gegeven aan het waarborgen van voldoende personele bezetting en materieel en aan de aanwezige assets, met name bij funderingsspecialist Franki. De inkoopmarkt was in 2015 op hoofdlijnen stabiel en kende een aantal relevante ontwikkelingen. Grondstofprijzen vertonen een neerwaartse tendens. 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. Daarnaast staat op enkele inkoopcategorieën druk nu de afgelopen jaren capaciteit uit de markt is verdwenen. Dit vergt meer inspanningen die passen binnen de normale werkzaamheden van de inkooporganisatie. 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 olieprijsen, van invloed zijn.

Meer over de marktomstandigheden is te vinden in het hoofdstuk 'Strategie implementatie 2015' op pagina 47 van dit verslag. Gedetailleerde informatie over inkoop/procurement is te vinden in het hoofdstuk 'Procurement en ketenintegratie' op pagina 65.

## 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*

Het realiseren van een goed beheersingskader ten aanzien van operationele risico's wordt voor een belangrijk deel ingevuld door het verbeterprogramma 'Improve the Core' dat zich richt op het realiseren van procesverbeteringen in tendermanagement, projectmanagement, inkoop/procurement en commercie. De vier gebieden van dit programma worden verder toegelicht in hoofdstuk 'Strategie-implementatie 2015' op pagina 47 van dit jaarverslag. 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 in 2013 gelanceerde 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, met 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.

Ook bij het operationele personeel nemen risico's ten aanzien van beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel toe. Waar Heijmans zich de afgelopen jaren nog genoodzaakt zag forse personeelsreducties te realiseren, betekende dit tegelijkertijd dat de instroom van jonge mensen sterk is afgenomen. Daarnaast hebben de nodige kundige medewerkers de sector omwille van de crisis verlaten. De komende jaren zal Heijmans daardoor behoorlijke aandacht moeten schenken aan het behouden van operationele kwaliteit.

### **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 2015.

### **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 seizoenseffecten, 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 2015 aan deze voorwaarden welke getest werden per 30 juni en 31 december. Begin 2016 zijn nieuwe afspraken gemaakt over het krediet dat door het bankensyndicaat aan Heijmans ter beschikking is gesteld. De kredietovereenkomst welke oorspronkelijk eindigde per 31 maart 2017 is gewijzigd waarbij de nieuwe einddatum van 30 juni 2018 is overeen gekomen. De gesyndiceerde faciliteit is verhoogd, zodat er 1 april sprake is van een commitment van € 256 miljoen. Hierbij is een bestaande niet-gecommitteerde rekening courantlijn ingevoegd voor cash management doeleinden. Financiële convenanten zijn aangepast zodat er met ingang van 2016 sprake is van het testen van voornoemde Interest Coverage Ratio op kwartaalbasis waarbij deze ratio vanaf ultimo 2016 minimaal 4 moet bedragen. Verder zal de onderneming vanaf medio 2017 aan een Average Leverage ratio moeten voldoen van 2,5. Deze verlenging en de aangepaste voorwaarden passen in de plannen van Heijmans voor deze financieringsperiode waarin het structureel verbeteren van de verhouding nettoschuld/EBITDA een belangrijk uitgangspunt is. Dit mede gezien het feit dat de ruimte ten opzichte van financiële convenanten relatief beperkt is. 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 is er afdoende beschikbaarheid van garantielijnen. Garantielijnen zijn, in beginsel, niet gecommitteerd. Aandacht voor financiering zal de komende jaren belangrijk blijven nu het bestuur verwacht dat banken vooralsnog terughoudend zullen zijn met het beschikbaar stellen van financiering voor de gehele bouwketen. Wel is een toenemende interesse waarneembaar bij institutionele beleggers, maar ook bij private en buitenlandse investeerders, om te investeren in de woningmarkt in Nederland. Voor de financiering van Design Build Finance Maintain Operate (DBFMO) contracten zal naar verwachting de komende jaren voldoende liquiditeit beschikbaar zijn.

## 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. 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, en een verder resultaattherstel bij Utiliteit en Oevermann, kleiner zullen worden.

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.

## Investerings

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.

## Compliance risico's

Compliance betreft zowel het voldoen aan wet- en regelgeving als het handhaven van een passend kader van normen en waarden. 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

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 sterke toename van het aantal faillissementen binnen de bouwsector en het feit dat de overheid steeds strenger optreedt tegen het overtreden van de vigerende wet- en regelgeving. Ook is aandacht vereist voor de naleving door onderaannemers en uitzendorganisaties van wettelijke eisen ten aanzien van beloning en werkomstandigheden van arbeidskrachten.

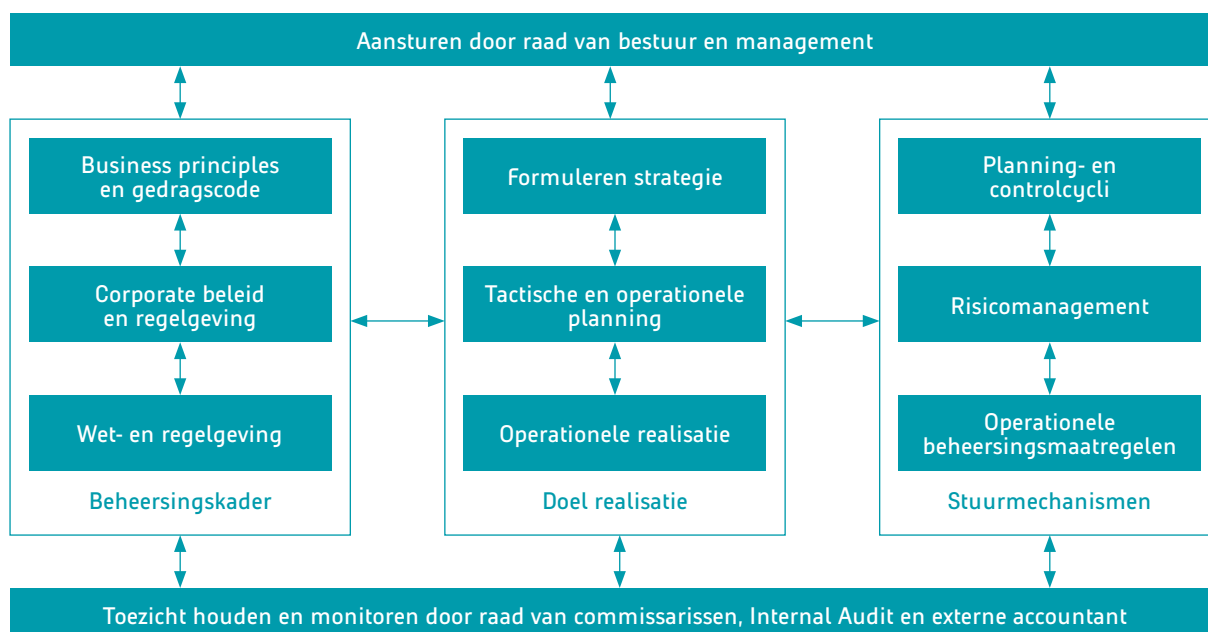
De centraal aangestuurde juridische afdeling speelt een belangrijke rol bij het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving.

## Overig; algemene beheersmaatregelen

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

Belangrijke aspecten binnen het beheersingskader zijn:

- **directiereglementen en instructies** voor het management van de werkmaatschappijen/businessunits. Deze reglementen en instructies geven de bevoegdheden en het kader aan waarin geopereerd wordt en hebben onder meer betrekking op het aannemen van projecten, het aangaan van investeringsverplichtingen en de rapportage- en verantwoordingsverplichtingen;
- **gedragscode**: onder de naam "de kr8 van Heijmans, een kwestie van karakter" is het gewenste gedrag van de Heijmans medewerkers in een gedragscode vastgelegd. Belangrijke thema's in de gedragscode zijn: veiligheid, integriteit en mededinging;



- **een accounting manual** waarin wordt voorgeschreven op welke wijze de interne en externe financiële verslaglegging moet worden ingericht en welke procedures daarvoor moeten worden doorlopen;
- **bedrijfsprocesssystemen** waarin een opzet voor de primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten is opgenomen inclusief risicomangementsystemen met behulp waarvan de project gerelateerde risico's in kaart worden gebracht en beheerst. Hierbij wordt uniformiteit van processen door het hele concern nagestreefd;
- **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 'onder handen-werk-besprekingen' genoemd, waarin de ontwikkeling van projecten op basis van vaste formats wordt besproken en geëvalueerd;
- **periodieke review meetings** tussen het verantwoordelijk operationeel management en de concernleiding;
- **het volgen** van de liquiditeitsontwikkeling van concernonderdelen en specifieke projecten met verschillende instrumenten op meerdere frequenties;
- **Bedrijfsbrede procesaudits** enerzijds gericht op het nagaan of beheersmaatregelen in het kader van projectspecifieke risico's adequaat worden nageleefd en anderzijds gericht op het beheersen van andere organisatiebrede risico's. Centrale organisatie en coördinatie met terugkoppeling en follow up op zowel bedrijfsstroom- als centraal niveau.

## Hoofdpunten Risicomanagement 2015

In het jaarverslag 2014 is een aantal aandachtspunten met betrekking tot risicomanagement voor de komende jaren geformuleerd. Naar aanleiding hiervan zijn in 2015 de volgende maatregelen genomen, danwel de volgende acties ondernomen:

### 1. Complexe en integrale projecten

Risicobeheersing in 2015 werd gedomineerd door inspanningen ter verbetering van beheersing van complexe en integrale projecten, met name bij de Nederlandse infra-activiteiten. Veel aandacht is besteed aan het (verder) implementeren van de in 2014 en begin 2015 aangekondigde verbetermaatregelen. 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 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. Dit betreft hoofdzakelijk grote projecten in de sectoren Infra en Utiliteit waarbij projectresultaten sterk onder druk kwamen te staan. In onderstaande overzichten zijn oorzaken en genomen maatregelen in de afgelopen twee jaar gecompriëerd weergegeven.



## OORZAKEN & MAATREGELEN (I)

### Markt

- a. Klanten stellen zich formeler op, onder meer door druk vanuit politiek. Geldt ook t.a.v. prestatieverklaringen (beoordeling voortgang)
- b. Klanten hebben minder budget/financiële ruimte voor eventuele meerkosten
- c. Contracten leggen meer risico's in het domein van de aannemers zoals management omgeving, toestand grond, verlegging kabels en leidingen, ontwerp (ook als dit initieel vanuit opdrachtgever is gemaakt)
- d. Behoorlijk aantal grote spelers actief op projecten >€ 25 mln.
- e. Harde concurrentie inclusief weinig bereidheid een concurrent iets te gunnen en meerdere grote partijen die oppositie blijven voeren tijdens uitvoeringsfase van projecten die ze niet gewonnen hebben
- f. Ongunstige contractuele betaalschema's
- g. Vermindering inhoudelijke kennis bij enkele grote publieke opdrachtgevers. Aansturen uitvoering namens OG vaker uitbesteed.

- 1. Vanuit tender-kalender o.a. via keuze voor partners inspelen op zichtbare veranderingen in focus bij andere marktpartijen
- 2. Zelf niet onnodig oppositie voeren bij projecten die wij niet gegund hebben gekregen
- 3. Bevorderen verstandig marktgedrag via Bouwend Nederland en andere organisaties.

### Verwerving

- a. Technische complexiteit van enkele projecten overschat
- b. Risico's wel in beeld maar te positief ingeschat
- c. Optimalisatiemogelijkheden in relatie tot contract overschat
- d. Ontwerpkosten te laag begroot en kosten procesmanagement bij complexe projecten te laag begroot
- e. Aanbiedingsontwerpen soms te challenging

- 4. Proces tendermanagement incl gebruik risicoklasses
- 5. Anders inprijsen ontwerpkosten, kengetallen aangepast
- 6. Anders inprijsen proceskosten
- 7. Risicoanalyse hoger op agenda tender
- 8. Andere (kwantitatieve) weging risico's
- 9. Challenge ontwerp in eindfase tender (bijv. ander team)
- 10. Hogere aanvangsmarges als standaard – maatwerk per project blijft nodig
- 11. Actiever kijken naar partnering in relatie tot risico's en vereiste competenties

## OORZAKEN & MAATREGELEN (II)

### Uitvoering & organisatie (incl. cultuur)

- a. Start-up fase van projecten kan beter
- b. Issues uit projecten eerder en zwaarder onderkennen
- c. Matige besturing ontwerpproces; risico op blijven door-optimaliseren
- d. Projectcontrol kan beter, seniors financiële discipline nog dichter op integrale projecten
- f. Meer escalatie naar bestuurlijk niveau bij klanten nodig

### Contractmanagement

- a. Veel risico's die betrekking hebben op een feitelijke toestand die anders was dan vanuit de tenderdata verondersteld was/mocht worden.
- b. Interpretatie van ontwerpverantwoordelijkheid en de wijze waarop hier in processen met de opdrachtgevers invulling aan wordt gegeven is nog in ontwikkeling
- c. Meer bewustzijn nodig tav in de tijd veranderde (contractuele) vereisten voor verkrijgen prestatie-verklaringen

- 12. Intro-start-up reviews binnen 1e 3 maanden na verwerving project
- 13. Stick-to-the-plan filosofie; plannen, ontwerpvisie tender doorvoeren. Meer scherpe/bewuste trade-offs tav evt optimalisaties (Go/No Go momenten)
- 14. Ontwerp en Uitvoering verder scheiden. Maken uitvoeringsontwerp niet op projectlocatie.
- 15. Verbeteren projectcontrol; meer en betere projectcontrollers rechtstreeks onder Infra-leiding
- 16. Meer aandacht overdracht tender naar uitvoering
- 17. Kwaliteit/senioriteit projectmanagement versterken

- 18. Sturing grote, integrale projecten rechtstreeks vanuit centrale directies (Infra/Utiliteit) met directe bemoeienis RvB. Accountability versterken.
- 19. Cultuur: werken aan professionisering contractmanagement in de lijn; nog harder sturen op contract en eerder/beter escaleren intern en bij de klant.
- 20. Bewaken start bouw moment cq bewaken tijd tussen ontwerpvoorbereiding en uitvoering (Go/No Go)
- 21. Goed gebruik nieuw ERP Platform (integrale project-bewaking,verplichtingenadministratie)

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 2015. Deze zullen zich echter pas financieel manifesteren wanneer de in 2014 en 2015 verworven projecten een groter deel van de bedrijfsomzetten gaan uitmaken. 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.

### 2. Procesverbetering

#### *Improve the Core*

Vanuit het verbeterprogramma 'Improve the Core' zijn in 2015 goede vervolgstappen gemaakt op alle verbetergebieden. Het tendermanagement is verder gestroomlijnd waarbij relevante criteria en keuzes in besluitvorming nog explicieter zijn gemaakt ('Go/No Go' momenten). Deze

werkwijze is aangescherpt op basis van de uniforme risicoklassen waarbij het inzicht in alle lopende tenders en de kwaliteit van de onderbouwing ten behoeve van de besluitvorming verder zijn verbeterd.

Ook op het gebied van projectmanagement is het sturen op Go/No Go momenten tussen de verschillende fases binnen een project verder doorgevoerd. Verder zijn op het gebied van inkoop onder nieuwe leiding en door verdere centralisering vervolgstappen gemaakt ter professionalisering van de organisatie en heeft Commercie serieuzer vorm gekregen.

#### *Fit for Cash*

Via het 'Fit for Cash' programma is in 2015 wederom het verbeteren van het werkkapitaal- en cashmanagement geagendeerd. In het kader van dit programma is zeer brede aandacht besteed aan aspecten als adequate en tijdige facturering bij de kleinere projecten en services, beheersing van grotere financiële onderhanden werkposities bij enkele projecten. Het monitoren en besturen van liquiditeit is verder geprofessionaliseerd.

### **Veiligheidsprogramma GO!**

Het ingezette programma op het gebied van Veiligheid GO (Géén Ongevallen) is in 2015 verder geïmplementeerd. Op structurele wijze wordt veel aandacht besteed aan houding en gedrag rondom veiligheid, wat zich vertaalt in een verbetering van de veiligheidscijfers. Veiligheid blijft ook in 2016 een belangrijk thema.

### **ERP (Enterprise Resource Planning) platform**

Heijmans is bezig met de implementatie van een nieuw op SAP gebaseerd ERP platform. Na de eerste uitrol van dit systeem bij een deel van de infra-activiteiten (Wegen) in 2014, zijn in 2015 vervolginplementaties gestart bij de rest van Infra (Civiel), de concerndiensten, materieelbeheer en Woningbouw. Het nieuwe platform moet ervoor zorgen dat ondersteunende processen worden gemoderiseerd, de grip op en de efficiency van de processen verder wordt vergroot, administraties verder worden gecentraliseerd en de operationele ondersteuning wordt verbeterd. Bij de implementatie van het systeem wordt aandacht besteed aan een aantal specifieke aspecten in het kader van risicobeheersing, zoals het vastleggen van verplichtingen, het autorisatiebeheer en het stelselmatig toepassen van geautomatiseerde controles. De implementatie van een nieuw ERP systeem impliceert 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. Uitrol van het systeem bij de overige activiteiten in Nederland staat voor 2016 en 2017 gepland.

### **Buitenlandse activiteiten en aansturing**

Heijmans blijft intensief aandacht besteden aan de aansturing van de niet-Nederlandse bedrijfsonderdelen. Binnen de groep wordt op veel gebieden intensiever samengewerkt, het gaat dan onder meer om integrale projecten, inkoop, veiligheid en cash management.

## **3. Financiële positie**

In het verslagjaar zijn meerdere initiatieven genomen om de financiële positie van de onderneming te versterken en de continuïteit ten aanzien van financiering van de activiteiten van het concern te waarborgen. Het belangrijkste aandachtspunt hierbij is de balans tussen de winstgevendheid, die de afgelopen jaren onder het beoogde niveau bleef, en het kredietgebruik. 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. Belangrijke

randvoorwaarden voor de beschikbaarheid van krediet vanuit lopende overeenkomsten is het voldoen aan een leverage ratio (verhouding netto schuld ten opzichte van EBITDA) en een interest coverage ratio (verhouding EBITDA ten opzichte van de netto rentelasten). Heijmans voldeed op de relevante testmomenten per 30 juni en per 31 december 2015 aan deze randvoorwaarden. Mede gezien de matige bedrijfsresultaten was de ruimte ten opzichte van de convenanten in het midden van 2015 beperkt. Per jaareinde bedroeg de solvabiliteit op basis van het garantievermogen 26%, waarbij dient te worden aangetekend dat financiële buffers door de resultaat- en kasstroomontwikkeling in de afgelopen jaren kleiner zijn geworden. Begin 2016 zijn nieuwe afspraken gemaakt over het krediet dat door het bankensyndicaat aan Heijmans ter beschikking is gesteld. Deze kredietovereenkomst welke oorspronkelijk eindigde op 31 maart 2017 is gewijzigd waarbij een nieuwe einddatum van 30 juni 2018 is overeen gekomen. De faciliteit welke in beginsel € 212 miljoen groot zou zijn per 1 april 2016, is verhoogd tot een bedrag van € 256 miljoen waarbij een niet-gecommitteerde faciliteit ad € 50 miljoen welke de onderneming eerder ter beschikking had is beëindigd. Financiële convenanten zijn aangepast in die zin dat er met ingang van 2016 sprake is van het testen van voornoemde interest coverage ratio op kwartaalbasis. De verlenging past in de plannen van Heijmans waarin het structureel verbeteren van de verhouding netto-schuld/ebitda een belangrijk uitgangspunt is. Heijmans heeft daarnaast in mei 2015 1.946.000 nieuwe aandelen uitgegeven via een sub-10 emissie met een opbrengst van circa € 21 miljoen waarmee kort daaropvolgend voor € 21 miljoen cumulatief preferente financieringsaandelen B zijn ingekocht. 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 2016 binnen de gemaakte afspraken met de banken zal opereren.

## **4. Organisatie: risk- en auditmanager**

In 2014 is een nieuwe risk- en auditmanager voor de groep benoemd met als doel het interne auditprogramma naar een hoger niveau te brengen. Na het opnieuw uitlijnen van audit activiteiten zijn er in 2015 veel audits uitgevoerd op vanuit het Improve the Core ingevoerde processen. Daarnaast zijn risico's vanuit ketenaansprakelijkheid beoordeeld. 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.





De rol van projectcontrollers en andere financiële functies is in het afgelopen jaar verder versterkt. Enerzijds via trainingen en collectieve sessies. Anderzijds ook zeker door het bevorderen van jobrotation. De positie van de financiële rol in het tenderproces en de voorbereidingsfase zal nog verder versterkt moeten gaan worden.

## 5. Overige aandachtspunten

Naast reeds geplande acties en maatregelen bleek in 2015 additionele aandacht nodig te zijn voor de naleving door onderaannemers van wettelijke eisen ten aanzien van beloning en werkomstandigheden van arbeidskrachten.

In 2015 is onverminderd gewerkt aan een goed inzicht in 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 terugverdien capaciteit van gemaakte plankosten die deel uitmaken van de gerapporteerde waarde van vastgoedposities. Het netto geïnvesteerd vermogen van Vastgoed is in 2015 beperkt gedaald mede doordat enkele posities gedesinvesteerd konden worden. De toenemende productie zorgt ook voor een versnelling in het omzetten naar opstalontwikkeling. Zowel vanuit beheersing van financiële middelen als vanuit strategie blijft de raad van bestuur streven naar een verlaging van het geïnvesteerd vermogen in vastgoed.

## Concluderend voor 2015

De voorgenomen maatregelen zijn daadwerkelijk doorgevoerd waarmee stappen zijn genomen en processen zijn aangepast om het risicoprofiel te verlagen. Hoewel het resultaat ervan, met name ten aanzien van de financiële prestaties op de grotere projecten, nog niet zichtbaar is in de financiële resultaten, is Heijmans ervan overtuigd dat deze in de tijd ook 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. Meerdere grotere projecten kenden in 2015 een moeizaam verloop waarbij niet uit te sluiten is dat de financiële impact van bekende risico's negatiever zal uitpakken. Alhoewel projecten met negatieve resultaten kunnen voorkomen 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 ('Improve the Core') onverminderd voortzetten. De voortdurende aandacht voor en de inspanningen in het kader van het 'Fit for cash' programma hebben tot positieve resultaten geleid in 2015 maar zullen met evenveel energie worden voortgezet.

Mede gegeven het bovenstaande kan de raad van bestuur verklaren dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het algemeen naar behoren hebben gewerkt. Gedurende 2015 moesten significante extra inspanningen worden geleverd ten behoeve van de beheersing van meerdere grote Infra- en Utiliteitsprojecten in Nederland. 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 2015 (pagina 117) geen onjuistheden van materieel belang bevat. Absolute zekerheid is echter niet te geven. Heijmans kan dan ook niet garanderen dat materiële fouten, fraude of overtredingen van wettelijke voorschriften zich niet voor kunnen doen.

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

## Focus Risicomanagement 2016

Veel van de aandachtspunten en acties uit voorgaande jaren zullen in 2016 een vervolg krijgen met daarbij enkele aanvullende acties en/of maatregelen.

Concreet betekent dit:

- Veel aandacht voor het beheersen van grotere, veelal integrale projecten bij de Nederlandse Infra- en Utiliteitactiviteiten, met extra aandacht tijdens de opstartfase;
- Consequent sturen op voortzetting van de implementatie van het 'Improve the Core' programma op tendermanagement, projectmanagement, procurement (inkoop) en commercie;
- Voortzetting van het veiligheidsprogramma GO! met hogere streefcijfers alsook het vergroten van de focus op veiligheid in Duitsland en België
- Voorzetting van het 'Fit for Cash' programma inclusief het intensief monitoren en besturen van de liquiditeit met het oog op de geplande verbeteringen in winstgevendheid;
- Continueren uitrol SAP-ERP omgeving inclusief het initiëren van vervolginiciatieven met als doel beoogde business benefits te kunnen realiseren;
- Robuuster maken van de financiering van de onderneming;
- Krachtiger audit programma vanuit de risk- en audit officer;
- Waarborgen compliance op HR-gerelateerde risico's vanuit Wet Aanpak Schijnconstructies (WAS), ketenaansprakelijkheid, wijziging regelgeving ZZP-ers, arbeidvreemdelingen en bescherming persoonsgegevens - wetende dat op veel van deze domeinen wijzigingen in regelgeving heeft plaatsgevonden of gaat plaatsvinden.

---

# Raad van commissarissen

---

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

Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de conerndirectie van Royal Friesland Foods N.V.

Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2007.

Herbenoemd in 2011 en in 2014. Aftredend in 2018.

Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen

Detailresult Groep, voorzitter raad van commissarissen Ondernemend

Oranje Kapitaal (i.o.), lid raad van commissarissen en voorzitter van

Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO), lid raad van

commissarissen Van Gansewinkel Groep, lid raad van commissarissen

Innovatie- en Investeringsfonds Gelderland N.V., bestuurslid Stichting

Administratiekantoor Unilever N.V., voorzitter raad van advies LSP Health

Economics Fund en non-executive director Pierre & Vacances SA, Paris.

## **raad van commissarissen**

Van links naar rechts:

**Rob van Gelder**

**Sjoerd van Keulen**

**Ron Icke** (vice-voorzitter)

**Pamela Boumeester**

**André Olijslager** (voorzitter)

**Sjoerd Vollebregt**

## **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, lid raad van advies Faculteit

Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Groningen en Raad bij de

Ondernemingskamer.

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

Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V. Daarvoor was de heer Van Gelder gedurende 20 jaar bestuurslid van Koninklijke Boskalis Westminster N.V., waarvan ruim 13 jaar voorzitter.

Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V.

per 1 juli 2010 en herbenoemd in 2014. Aftredend in 2018. Belangrijkste

nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen Atlas Services Group.





**R. (Ron) Icke RA (1957), vice-voorzitter vanaf 18 augustus 2015; voorzitter van de auditcommissie**

Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de raad van bestuur van USG People N.V.

Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2008.

Herbenoemd in 2012. Aftredend in 2016.

Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen DPA Group N.V., voorzitter raad van commissarissen ORMIT B.V., voorzitter raad van commissarissen Domus Magnus Holding B.V., lid raad van commissarissen Kas Bank N.V., lid raad van commissarissen VvAA Groep B.V., voorzitter Investment Committee Project Holland Fonds, lid raad van toezicht van het Kadaster, bestuurslid Stichting Administratiekantoor V.O.Zee, board advisor Orizon Holding GmbH, board advisor Star Group B.V., en board advisor Partou B.V.

**Drs. S. (Sjoerd) van Keulen (1946), vice-voorzitter tot 18 augustus 2015; 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 raad van toezicht PharmAccess International, lid bestuur Stichting Administratiekantoor Preferente Aandelen Randstad.

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

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.

---

# Verslag van de raad van commissarissen

---

De raad van commissarissen heeft kennis genomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2015. De jaarrekening is door EY (Ernst & Young Accountants LLP) gecontroleerd en op 26 februari 2016 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de overige gegevens bij de jaarrekening op pagina 17. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2015 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 2015, geen dividend uit te keren op de gewone aandelen.

## **Rol en bevoegdheden raad van commissarissen**

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de Vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en staat het bestuur met raad terzijde. 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.

## **Accenten en activiteiten in 2015**

### **Resultaatontwikkeling en financiering**

De raad van commissarissen heeft de resultaatontwikkeling van het afgelopen jaar intensief gevolgd. Dit is elke vergadering een onderwerp van gesprek geweest. Ook is de noodzaak tot verbetering van interne processen en het naleven van die processen door de raad van commissarissen als cruciaal gegeven neergezet en besproken. In de optiek van de raad van commissarissen dient de organisatie behalve aan de technische aspecten, relatief veel (meer) aandacht te besteden aan de bedrijfsmatige, zo veel mogelijk gestandaardiseerde realisatie, en aan het 'street wise' managen van projecten. Deze constatering, die overigens gedeeld wordt door de raad van bestuur, vraagt een bijstelling van de bedrijfscultuur van vandaag, en heeft hoge prioriteit.

Naast dit accent is het belang van het 'marge boven volume beleid', verdere professionalisering van de organisatie en verbetering van de interne processen ook aan de orde gekomen in de vergaderingen.

De strategie van de onderneming is in een aparte vergadering aan de orde geweest. Verder heeft de raad van commissarissen zich door de raad van bestuur terugkerend laten informeren over de voortgang van het 'improve the core programma', meer specifiek de voortgang inzake tender- en projectmanagement, commercie en inkoop. De raad van commissarissen heeft zich in het bijzonder verdiept in het proces van (voor) calculeren, aanbieden en hoe daarbij met (contract)risico's wordt omgegaan. Het belang van competenties als opvolging van acties, focus en leidinggeven is aangegeven. Daarnaast zijn ook de aanhoudende schrale marktomstandigheden en de toenemende risico's aan de orde geweest.

In het vierde kwartaal heeft de raad van commissarissen veel aandacht besteed aan het business plan 2016, met als onderdeel daarvan de effecten van de reorganisaties die zijn doorgevoerd bij Utiliteit, Civiel en Oevermann alsook de door te voeren verbetermaatregelen bij de Nederlandse infra-activiteiten. Als onderdeel van het businessplan is uitgebreid gesproken over de verwachte kasstroomontwikkeling en de daaruit volgende financieringsbehoefte, mede in relatie tot de van toepassing zijnde convenanten met financiers. Ook heeft de raad van commissarissen zich regelmatig laten informeren over de ontwikkelingen inzake het project Energiefabriek Tilburg.

### Verbeteren

Bedrijfsbrede verbetering wordt als een zeer belangrijk thema beschouwd. Eenduidige werkprocessen en kwaliteitsstandaarden zijn cruciaal om de kosten te verlagen en de efficiency te verhogen. Daarbij kan veel meer gebruik worden gemaakt van eigen opgedane kennis en ervaring, zodat 'routine' ontstaat en projecten een generieke aanpak krijgen. Ook leidt job rotation en ontwikkeling van leiderschap tot verbetering van de aansturing van projecten en het verder ontwikkelen van kritisch vermogen.

### Vernieuwing

De raad van commissarissen heeft voortdurend, mede op basis van de vernieuwingsagenda en de bijbehorende research&development projecten, de voortgang op het gebied van vernieuwing en innovatie gevolgd. Tijdens de vergadering van augustus 2015 heeft de raad van commissarissen de SPARK Campus bezocht, en heeft de Chief Technology Officer een presentatie gegeven over de innovatieportefeuille en de afdeling Technology.

### Projectbezoeken

De raad van commissarissen heeft tijdens de vergadering in juni 2015 het project A12 Veenendaal Ede Grijsord (VEG) bezocht. Voorafgaand heeft de projectleiding een

uitgebreide presentatie over dit project verzorgd die in de vergadering tot een goede discussie over projectmanagement heeft geleid. Voorts hebben individuele commissarissen een aantal grote projecten bezocht, zoals onder meer de N23, de Drachtsterweg en de A4.

### Vergaderfrequentie en aanwezigheid

In 2015 hebben zes reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen met de raad van bestuur plaatsgevonden. Voor twee van deze reguliere vergadering gold dat per vergadering één commissaris verhinderd was. Daarnaast is er één ingelaste vergadering 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 vijf vergaderingen plaatsgevonden in de vorm van conference calls.

De externe accountant van de Vennootschap is aanwezig geweest tijdens de vergadering waarin de jaarrekening 2014 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 2015 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 2015 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 2014;
- Goedkeuring van de uitwerking van de criteria voor de korte en lange termijn variabele beloning van de raad van bestuur;
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot uitbreiding van het aandelenkapitaal van bijna 10% middels een 'sub 10 emissie';
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot inkoop van 40% van de uitstaande preferente financieringsaandelen B;



- Het voornemen om over te gaan tot benoeming van een vierde lid van de raad van bestuur, toe te lichten tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 13 april 2016.

## Bestuur

Heijmans heeft een raad van bestuur van drie leden.

### Portefeuilleverdeling raad van bestuur

De portefeuilleverdeling binnen de raad van bestuur is als volgt:

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

Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur hebben vastgesteld dat het herstel van de Nederlandse Infra activiteit achterblijft en daarom bijzondere aandacht behoeft. Om hieraan invulling te geven wordt een vierde lid van de raad van bestuur voorgedragen voor benoeming, die Infra in portefeuille krijgt. Op 18 januari 2016 heeft de raad van commissarissen derhalve aangegeven het voornemen te hebben om de heer R.F. (Ruud) Majenburg te benoemen tot vierde lid van de raad van bestuur. Dit voornemen zal worden toegelicht op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 13 april 2016. Na benoeming zal de heer Majenburg verantwoordelijk worden voor de Nederlandse en Belgische infrabedrijven.

Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur vertrouwen erop dat in de persoon van de heer R.F. Majenburg een geschikte kandidaat is gevonden om invulling te geven aan de uitdaging waarvoor Infra zich gesteld ziet.

Na benoeming van de heer R.F. Majenburg zal de portefeuilleverdeling er als volgt uit zien:

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

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

### Zelfevaluatie raad van commissarissen

Eén van de uitgangspunten van de Nederlandse Corporate Governance code luidt dat de raad van commissarissen collectief verantwoordelijk is voor haar eigen functioneren en noemt de zelfevaluatie als 'best practice'. De zelfevaluatie over 2014 is in het najaar van 2014 door een extern adviesbureau begeleid. Er is gesproken over de inzet en participatie van de individuele commissarissen, het besluitvormingsproces binnen de raad en de kwaliteit van besluiten, de relatie tot de raad van bestuur en het functioneren van de raad van commissarissen als geheel. Op basis van de zelfevaluatie is geconcludeerd dat er sprake is van een constructieve en open relatie, zowel tussen de leden van de raad van commissarissen onderling als tussen de raad van commissarissen en raad van bestuur.

De voorzitter van de raad van commissarissen heeft ook individuele gesprekken met de afzonderlijke leden van de raad van commissarissen gevoerd. Daarnaast heeft de raad van commissarissen in eigen kring het functioneren van de (leden van de) raad van bestuur besproken.

### Diversiteit

De samenstelling van Heijmans' raad van commissarissen wordt gekenmerkt door diversiteit naar geslacht, achtergrond en ervaring. De inspanningsverplichting vanuit de Wet Bestuur en Toezicht, is er op gericht om bij grotere ondernemingen een streefpercentage van ten minste 30% vrouwen en ten minste 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 zes leden een vrouw en daarmee dus 17%. De streefmarge van 30% wordt, gezien de benoemingstermijnen en het totaal aantal zetels niet behaald. Voor verdere achtergrondinformatie over alle leden van de raad van commissarissen, wordt verwezen naar pagina 102 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 beheersings-systemen, de relatie met en de evaluatie van de externe accountant, de pensioenregelingen en de ontwikkeling van de financieringsbehoefte en van de schuldpositie alsook de relatie met financiers van de onderneming.

Daarnaast heeft de auditcommissie gesproken over waardering van grondposities, de stand van zaken binnen het excedent ondernemingspensioenfonds, de implementatie van het ERP systeem SAP, en de fiscale positie van de onderneming 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 RA (voorzitter), ing. R. van Gelder BA en drs. S. van Keulen. In 2015 is de commissie vier keer met de raad van bestuur bijeen gekomen. Ook de externe accountant is bij een aantal bijeenkomsten aanwezig geweest. Eenmaal is overleg gevoerd met de accountant buiten de afwezigheid van de raad van bestuur.

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

### Selectie- en benoemingscommissie

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

Het afgelopen jaar heeft de selectie- en benoemingscommissie twee keer vergaderd. Daarnaast is regelmatig onderling overleg geweest. Deze commissie heeft einde 2015 het proces voorbereid en begeleid dat heeft geleid tot het voornemen van de raad van commissarissen tot benoeming van een vierde lid van de raad van bestuur. Zo hebben de commissieleden uitgebreide gesprekken gevoerd met de kandidaat en heeft de commissie vervolgens de overige leden van de raad van commissarissen geadviseerd. Voorts heeft de commissie gesprekken gearrangeerd tussen de kandidaat en de overige leden van de raad van commissarissen en de leden van de raad van bestuur.

Deze commissie wordt gevormd door mevrouw P.G. Boumeester en de heren S. van Keulen (voorzitter) en, per medio 2015, R. van Gelder die de plaats van de heer A.A. Olijslager heeft ingenomen.

### 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 2015 is in lijn met het hiervoor genoemde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het remuneratierapport op pagina 111 van dit jaarverslag.

De remuneratiecommissie heeft aandacht besteed aan het remuneratierapport over 2014, de honorering van commissarissen en de pensioenregeling van de leden van de raad van bestuur. In 2015 heeft de remuneratiecommissie de invulling en uitwerking van de financiële en kwalitatieve doelstellingen voor de korte termijn (2015) en lange termijn (2013-2015) variabele beloning besproken. Tevens zijn voorstellen met betrekking tot de vaste salarissen van de leden van de raad van bestuur per 1 januari 2016 besproken.

Op voordracht van de remuneratiecommissie zijn vervolgens door de raad van commissarissen begin 2016 de korte (over 2015) en lange termijn (over de periode 2013-2015) variabele beloningen van de leden van de raad van bestuur vastgesteld. Deze commissie heeft in 2015 twee keer vergaderd. Bij deze vergaderingen waren ook de voorzitter van de raad van bestuur en de directeur HRM aanwezig.

### Samenstelling raad van commissarissen

Conform het rooster van aftreden was er in het jaar 2015 één commissaris aftredend. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2015 is de overeenkomstig het rooster aftredende commissaris, te weten de heer S. van Keulen, herbenoemd voor een periode van vier jaar.

Tevens is de heer Sj.S. Vollebregt per 15 april 2015 benoemd tot commissaris voor een periode van vier jaar. De raad van commissarissen bestaat per genoemde datum uit zes leden. De heer R. Icke heeft per 18 augustus 2015 het vice-voorzitterschap van de heer S. van Keulen overgenomen.

De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen op pagina 102 van dit jaarverslag. Behoudens de heer Van Gelder (als voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans tot 1 juli 2010) zijn alle leden van de raad van commissarissen aan te merken als onafhankelijk in de zin van artikel III.2.2. van de Nederlandse Corporate Governance Code.

### Ten slotte

De marges in de bouw staan onder druk en de noodzaak tot verdere verbetering en vernieuwing is nadrukkelijk aanwezig. Dit uit zich in een noodzaak naar een bedrijfsmatige benadering en het belang van opvolging en navolging van verbeterprocessen. De raad van commissarissen volgt de ontwikkelingen op de voet en voert intensieve gesprekken over deze en daarmee samenhangende onderwerpen. Gezien de aanhoudend lastige markt en de druk op verbetering, vergt het enorme inzet, discipline en energie van een ieder in de organisatie om veranderingen te implementeren en op te volgen. Heijmans blijft daarbij streven naar een eerlijke balans tussen de verdeling van risico's tussen opdrachtgever en -nemer.

De raad van commissarissen wil dan ook de centrale ondernemingsraad, alle medewerkers en de raad van bestuur van Heijmans hierbij bedanken voor hun inzet gedurende het afgelopen verslagjaar.

*'s-Hertogenbosch, 26 februari 2016*

*A.A. Olijslager, voorzitter*

*R. Icke RA, vice-voorzitter*

*Mevrouw Drs. P.G. Boumeester*

*Ing. R. van Gelder*

*Drs. S. van Keulen*

*Sj.S. Vollebregt*







---

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

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

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

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

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

## Toekenning variabele beloning

De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat een aantal financiële doelstellingen, waaronder de netto schuld en de solvabiliteit, is behaald, maar dat andere financiële doelstellingen niet zijn behaald. Van de kwalitatieve en persoonlijke doelstellingen is een aantal gerealiseerd. De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat er weliswaar nog steeds veel ruimte voor verbetering is, maar dat er zeker ook sprake is van vooruitgang. Conform het geldende remuneratiebeleid is een voorwaardelijke korte termijn variabele beloning van 20% van de vaste beloning toegekend. Deze toekenning wordt definitief indien aan de voorwaarde in 2016 of in 2017 wordt voldaan, zoals genoemd in het remuneratiebeleid. Er wordt aan de leden van de raad van bestuur over 2015 geen lange termijn variabele beloning toegekend.

Bij de beoordeling heeft de raad van commissarissen het uitgangspunt gehanteerd dat elk lid van de raad van bestuur bij de realisering van de doelstellingen zijn eigen aandachtspunten heeft, maar dat de behaalde resultaten het gevolg zijn van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de raad van bestuur.

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

## Remuneratie leden raad van bestuur

| in €                      | Bruto vaste beloning |                  | Lange termijn variabele beloning |          | Voorwaardelijke korte termijn variabele beloning |          | Pensioenlast   |                |
|---------------------------|----------------------|------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------------------------|----------|----------------|----------------|
|                           | 2015                 | 2014             | 2015                             | 2014     | 2015                                             | 2014     | 2015           | 2014           |
| L.J.T. van der Els *      | 493.764              | 493.764          | -                                | -        | 98.753                                           | -        | 102.160        | 102.160        |
| M.C. van den Biggelaar ** | 395.661              | 395.661          | -                                | -        | 79.132                                           | -        | 79.475         | 75.501         |
| A.G.J. Hillen ***         | 395.661              | 395.661          | -                                | -        | 79.132                                           | -        | 111.172        | 118.454        |
| <b>Totaal</b>             | <b>1.285.086</b>     | <b>1.285.086</b> | <b>0</b>                         | <b>0</b> | <b>257.017</b>                                   | <b>0</b> | <b>292.807</b> | <b>296.115</b> |

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

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

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

### 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, ontvangt één van de leden van de raad van bestuur een vaste vergoeding voor de opbouw van een eigen pensioenvoorziening.

### Bonus Investment Share Matching Plan

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

De door de deelnemer aangekochte aandelen worden onderworpen aan een verplichte blokkeringstermijn van drie jaar. Gedurende deze blokkeringstermijn mag de deelnemer de gekochte aandelen niet overdragen. De deelnemer heeft wel recht op dividend tijdens de blokkeringstermijn. Elke deelnemer ontvangt voor elk aangekocht aandeel direct bij aankoop het recht op één voorwaardelijk toegekend aandeel ('matching share'), dat

pas onvoorwaardelijk wordt na drie jaar, mits de deelnemer dan nog in dienst is van Heijmans. De matching shares zijn vervolgens onderworpen aan een verplichte blokkeringstermijn van twee jaar.

Indien het dienstverband van de deelnemer op enig moment tijdens de driejaarsperiode afloopt, vervalt het recht op de matching shares (behalve in geval van pensionering of overlijden). Eindigt het dienstverband tijdens de blokkeringstermijn van twee jaar, dan blijven de matching shares geblokkeerd tot het einde van de blokkeringstermijn. Het reglement van het Bonus Investment Share Matching Plan voor de leden van de raad van bestuur is op voordracht van de remuneratiecommissie door de raad van commissarissen in 2011 vastgesteld.

### Remuneratiecommissie

De bezetting van de remuneratiecommissie heeft per 18 augustus 2015 een wijziging ondergaan, de commissie bestaat per die datum uit mevrouw P.G. Boumeester en de heren S. van Keulen (voorzitter) en R. van Gelder. De heer A.A. Olijslager was tot 18 augustus 2015 lid van deze commissie. 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, 26 februari 2016

Drs. S. van Keulen, voorzitter

Mevr. Drs. P.G. Boumeester

A.A. Olijslager (tot 18 augustus 2015)

R. van Gelder (per 18 augustus 2015)

---

# Bestuurders- verklaring

---

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

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van de Vennootschap en de gezamenlijke in de consolidatie opgenomen ondernemingen, en;
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2015 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2015 van de Vennootschap en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het jaarverslag de wezenlijke risico's waarmee de uitgevende instelling wordt geconfronteerd zijn beschreven.

*'s-Hertogenbosch, 26 februari 2016*

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

*mr. M.C. van den Biggelaar Mf*

*ing. A.G.J. Hillen*









# Jaarrekening 2015

## INHOUD

|     |                                                                           |     |      |                                                               |     |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|-----|------|---------------------------------------------------------------|-----|
| 1.  | Geconsolideerde winst-en-verliesrekening                                  | 118 | 6.10 | Joint ventures en geassocieerde deelnemingen                  | 150 |
| 2a. | Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat                          | 119 | 6.11 | Overige beleggingen                                           | 153 |
| 2b. | Geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen        | 120 | 6.12 | Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen           | 153 |
| 3.  | Geconsolideerde balans                                                    | 122 | 6.13 | Voorraden                                                     | 156 |
| 4.  | Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode                     | 124 | 6.14 | Onderhanden werken                                            | 158 |
| 5.  | Grondslagen voor de financiële verslaggeving                              | 125 | 6.15 | Handels- en overige vorderingen                               | 159 |
| 6.  | Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening                           | 137 | 6.16 | Liquide middelen                                              | 160 |
| 6.1 | Gesegmenteerde informatie                                                 | 137 | 6.17 | Eigen vermogen                                                | 161 |
| 6.2 | Overige bedrijfsopbrengsten                                               | 141 | 6.18 | Resultaat per aandeel                                         | 162 |
| 6.3 | Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling | 141 | 6.19 | Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen | 163 |
| 6.4 | Overige bedrijfskosten                                                    | 142 | 6.20 | Personeelsgerelateerde verplichtingen                         | 167 |
| 6.5 | Financiële baten en lasten                                                | 143 | 6.21 | Voorzieningen                                                 | 172 |
| 6.6 | Winstbelastingen                                                          | 144 | 6.22 | Handels- en overige schulden                                  | 173 |
| 6.7 | Winstbelastingvorderingen en -schulden                                    | 145 | 6.23 | Financiële risico's en beheer                                 | 174 |
| 6.8 | Materiële vaste activa                                                    | 146 | 6.24 | Huur- en operationele leaseovereenkomsten                     | 181 |
| 6.9 | Immateriële activa                                                        | 148 | 6.25 | Investeringsverplichtingen                                    | 182 |
|     |                                                                           |     | 6.26 | Voorwaardelijke verplichtingen                                | 182 |
|     |                                                                           |     | 6.27 | Verbonden partijen                                            | 183 |
|     |                                                                           |     | 6.28 | Schattingen en oordeelsvorming door het management            | 188 |
|     |                                                                           |     | 7.   | Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten     | 189 |
|     |                                                                           |     | 8.   | Vennootschappelijke jaarrekening                              | 191 |

# 1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1.000

|                                                                             |                                                                     | 2015           | 2014           |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| 6.1                                                                         | Opbrengsten                                                         | 1.978.583      | 1.867.656      |
|                                                                             | Kostprijs verkopen                                                  | -1.822.458     | -1.720.464     |
| <b>Bruto-omzetresultaat</b>                                                 |                                                                     | <b>156.125</b> | <b>147.192</b> |
| 6.2                                                                         | Overige bedrijfsopbrengsten                                         | 3.826          | 3.258          |
|                                                                             | Verkoopkosten                                                       | -32.423        | -31.981        |
| 6.3                                                                         | Beheerkosten                                                        | -155.016       | -180.515       |
| 6.4                                                                         | Overige bedrijfskosten                                              | -1.505         | -1.503         |
| <b>Operationeel resultaat</b>                                               |                                                                     | <b>-28.993</b> | <b>-63.549</b> |
| 6.5                                                                         | Financiële baten                                                    | 3.691          | 5.903          |
| 6.5                                                                         | Financiële lasten                                                   | -13.191        | -11.024        |
| 6.10                                                                        | Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen              | 8.127          | 6.526          |
| <b>Resultaat vóór belastingen</b>                                           |                                                                     | <b>-30.366</b> | <b>-62.144</b> |
| 6.6                                                                         | Winstbelastingen                                                    | 3.108          | 14.851         |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                                             |                                                                     | <b>-27.258</b> | <b>-47.293</b> |
| Het resultaat na belastingen is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders |                                                                     |                |                |
| <b>Resultaat per aandeel (in €)</b>                                         |                                                                     |                |                |
| 6.18                                                                        | Resultaat na belastingen per gewoon aandeel                         | -1,32          | -2,44          |
| 6.18                                                                        | Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten | -1,32          | -2,44          |
|                                                                             | Uitgekeerd dividend per aandeel in het boekjaar                     | 0,00           | 0,15           |



## 2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1.000

|                                                                                                                                   | 2015           | 2014           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>1. Resultaat na belastingen</b>                                                                                                | <b>-27.258</b> | <b>-47.293</b> |
| Niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:          |                |                |
| Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen joint ventures                                       | 429            | -804           |
| Niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:                                |                |                |
| Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen                                            | 16.172         | -4.754         |
| Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen geassocieerde deelnemingen                 | 393            | -540           |
| Belastingeffect ten aanzien van niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening | -4.137         | 1.188          |
| <b>Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)</b>                                                                               | <b>12.857</b>  | <b>-4.910</b>  |
| <b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>                                                                      | <b>-14.401</b> | <b>-52.203</b> |

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

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

x € 1.000

| 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 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------|-------------------------------|--------------------|----------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| <b>Stand per 1 januari 2015</b>                                                     | 5.839                          | 222.152      | -27.346                       | -54                | 219                                          | 105.759            | -47.293                           | 259.276               |
| <b>Resultaat na belasting</b>                                                       | -                              | -            | -                             | -                  | -                                            | -                  | -27.258                           | -27.258               |
| <b>Niet-gerealiseerde resultaten</b>                                                | -                              | -            | 12.428                        | 429                | -                                            | -                  | -                                 | 12.857                |
| <b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode</b> | -                              | -            | 12.428                        | 429                | -                                            | -                  | -27.258                           | -14.401               |
| <b>Transacties met eigenaars van de groep:</b>                                      |                                |              |                               |                    |                                              |                    |                                   |                       |
| Bonus Investment Share Matching Plan                                                | -                              | -            | -                             | -                  | 10                                           | -                  | -                                 | 10                    |
| Emissie                                                                             | 584                            | 20.528       | -                             | -                  | -                                            | -                  | -                                 | 21.112                |
| <b>Resultaatbestemming 2014</b>                                                     |                                |              |                               |                    |                                              |                    |                                   |                       |
| Onttrekking aan ingehouden winst                                                    | -                              | -            | -                             | -                  | -                                            | -47.293            | 47.293                            | 0                     |
| <b>Totaal transacties met eigenaars</b>                                             | 584                            | 20.528       | -                             | -                  | 10                                           | -47.293            | 47.293                            | 21.122                |
| <b>Stand per 31 december 2015</b>                                                   | 6.423                          | 242.680      | -14.918                       | 375                | 229                                          | 58.466             | -27.258                           | 265.997               |

x € 1.000

| 2014                                                                                    | Gestort en<br>opge-<br>vraagd<br>kapitaal | Agio-<br>reserve | Reserve<br>actuariële<br>resultaten | Afdekkings-<br>reserve | Reserve Bonus<br>Investment<br>Share<br>Matching Plan | Ingehouden<br>winsten | Resultaat na<br>belastingen<br>boekjaar | Totaal<br>eigen<br>vermogen |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Stand per 1 januari 2014</b>                                                         | <b>5.805</b>                              | <b>222.183</b>   | <b>-23.240</b>                      | <b>750</b>             | <b>192</b>                                            | <b>105.475</b>        | <b>1.857</b>                            | <b>313.022</b>              |
| <b>Resultaat na belasting</b>                                                           | -                                         | -                | -                                   | -                      | -                                                     | -                     | <b>-47.293</b>                          | <b>-47.293</b>              |
| <b>Niet-gerealiseerde resultaten</b>                                                    | -                                         | -                | <b>-4.106</b>                       | <b>-804</b>            | -                                                     | -                     | -                                       | <b>-4.910</b>               |
| <b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde<br/>resultaten over de verslagperiode</b> | -                                         | -                | <b>-4.106</b>                       | <b>-804</b>            | -                                                     | -                     | <b>-47.293</b>                          | <b>-52.203</b>              |
| <b>Transacties met eigenaars van de groep:</b>                                          |                                           |                  |                                     |                        |                                                       |                       |                                         |                             |
| Bonus Investment Share Matching Plan                                                    | -                                         | -                | -                                   | -                      | 30                                                    | -                     | -                                       | 30                          |
| Uitgifte aandelen in verband met Bonus<br>Investment Share Matching Plan                | 3                                         | -                | -                                   | -                      | -3                                                    | -                     | -                                       | 0                           |
| <b>Resultaatbestemming 2013</b>                                                         |                                           |                  |                                     |                        |                                                       |                       |                                         |                             |
| Dividend in aandelen                                                                    | 31                                        | -31              | -                                   | -                      | -                                                     | -                     | -                                       | 0                           |
| Dividend in contanten                                                                   | -                                         | -                | -                                   | -                      | -                                                     | -1.573                | -                                       | -1.573                      |
| Toevoeging aan ingehouden winst                                                         | -                                         | -                | -                                   | -                      | -                                                     | 1.857                 | -1.857                                  | 0                           |
| <b>Totaal transacties met eigenaars</b>                                                 | <b>34</b>                                 | <b>-31</b>       | <b>-</b>                            | <b>-</b>               | <b>27</b>                                             | <b>284</b>            | <b>-1.857</b>                           | <b>-1.543</b>               |
| <b>Stand per 31 december 2014</b>                                                       | <b>5.839</b>                              | <b>222.152</b>   | <b>-27.346</b>                      | <b>-54</b>             | <b>219</b>                                            | <b>105.759</b>        | <b>-47.293</b>                          | <b>259.276</b>              |

### 3. Geconsolideerde balans

x € 1.000

| Activa                  |                                              | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|-------------------------|----------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Vaste activa</b>     |                                              |                  |                  |
| 6.8                     | Materiële vaste activa                       | 89.928           | 94.579           |
| 6.9                     | Immateriële activa                           | 112.413          | 113.918          |
| 6.10                    | Joint ventures en geassocieerde deelnemingen | 76.751           | 72.839           |
| 6.11                    | Overige beleggingen                          | 32.124           | 31.004           |
| 6.20                    | Personeelsgerelateerde vordering             | 37.688           | 24.484           |
| 6.12                    | Uitgestelde belastingvorderingen             | 31.230           | 27.284           |
|                         |                                              | <b>380.134</b>   | <b>364.108</b>   |
| <b>Vlottende activa</b> |                                              |                  |                  |
| 6.13                    | Strategische grondposities                   | 172.336          | 182.936          |
| 6.13                    | Woningen in voorbereiding en in aanbouw      | 75.572           | 81.555           |
| 6.13                    | Overige voorraden                            | 17.845           | 23.804           |
| 6.14                    | Onderhanden werken                           | 151.810          | 167.314          |
| 6.7                     | Winstbelastingvorderingen                    | 471              | 1.055            |
| 6.15                    | Handels- en overige vorderingen              | 266.403          | 310.131          |
| 6.16                    | Liquide middelen                             | 125.392          | 73.787           |
|                         |                                              | <b>809.829</b>   | <b>840.582</b>   |
| <b>Totaal activa</b>    |                                              | <b>1.189.963</b> | <b>1.204.690</b> |



x € 1.000

| Passiva                           |                                                                           | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Eigen vermogen</b>             |                                                                           |                  |                  |
| 2b                                | Geplaatst kapitaal                                                        | 6.423            | 5.839            |
| 2b                                | Agio                                                                      | 242.680          | 222.152          |
| 2b                                | Reserves                                                                  | -14.314          | -27.181          |
| 2b                                | Ingehouden winst voorgaande boekjaren                                     | 58.466           | 105.759          |
| 1                                 | Resultaat na belastingen boekjaar                                         | -27.258          | -47.293          |
|                                   |                                                                           | <b>265.997</b>   | <b>259.276</b>   |
| <b>Langlopende verplichtingen</b> |                                                                           |                  |                  |
| 6.19                              | Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen | 103.335          | 95.339           |
| 6.20                              | Personeelsgerelateerde verplichtingen                                     | 22.032           | 26.731           |
| 6.21                              | Voorzieningen                                                             | 2.732            | 4.648            |
| 6.12                              | Uitgestelde belastingverplichtingen                                       | 6.793            | 5.080            |
|                                   |                                                                           | <b>134.892</b>   | <b>131.798</b>   |
| <b>Kortlopende verplichtingen</b> |                                                                           |                  |                  |
| 6.19                              | Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen | 31.770           | 9.811            |
| 6.22                              | Handels- en overige schulden                                              | 580.232          | 574.881          |
| 6.14                              | Onderhanden werken                                                        | 148.136          | 184.306          |
| 6.7                               | Winstbelastingsschulden                                                   | 7.029            | 4.112            |
| 6.20                              | Personeelsgerelateerde verplichtingen                                     | 3.181            | 2.043            |
| 6.21                              | Voorzieningen                                                             | 18.726           | 38.463           |
|                                   |                                                                           | <b>789.074</b>   | <b>813.616</b>   |
| <b>Totaal passiva</b>             |                                                                           | <b>1.189.963</b> | <b>1.204.690</b> |

## 4. Geconsolideerd kasstroom- overzicht - indirecte methode

x € 1.000

|                                                |                                                                                                          | 2015           | 2014           |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Operationeel resultaat</b>                  |                                                                                                          | <b>-28.993</b> | <b>-63.549</b> |
| <b>Aanpassingen voor:</b>                      |                                                                                                          |                |                |
| 6.2                                            | Boekwinst op verkoop vaste activa                                                                        | -2.062         | -2.145         |
| 6.3/ 6.8                                       | Afschrijvingen materiële vaste activa                                                                    | 17.592         | 21.968         |
| 6.3/ 6.9                                       | Amortisatie immateriële activa                                                                           | 1.505          | 1.503          |
| 6.23                                           | Bijzondere waardeverminderingen debiteuren                                                               | 1.028          | 1.665          |
| 6.13                                           | Aanpassing waardering vastgoed- en grondposities exclusief joint ventures                                | 11.200         | 16.500         |
| 6.14                                           | Mutatie saldo onderhanden werken                                                                         | -20.666        | -10.604        |
|                                                | Mutatie overig werkkapitaal                                                                              | 47.394         | 87.649         |
| 6.20 en 6.21                                   | Mutatie langlopende voorzieningen                                                                        | -6.615         | 832            |
|                                                | <b>Operationeel resultaat na aanpassingen</b>                                                            | <b>20.383</b>  | <b>53.819</b>  |
|                                                | Betaalde rente                                                                                           | -14.653        | -10.096        |
|                                                | Ontvangen rente                                                                                          | 3.691          | 3.883          |
|                                                | Betaalde winstbelastingen                                                                                | 151            | -1.586         |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b> |                                                                                                          | <b>9.572</b>   | <b>46.020</b>  |
|                                                | Verkoop aandeel in geassocieerde deelneming                                                              | -              | 7.000          |
| 6.8                                            | Investerings in materiële vaste activa                                                                   | -16.840        | -17.718        |
|                                                | Verkoop van materiële vaste activa                                                                       | 5.961          | 12.525         |
|                                                | Saldo kapitaalverstrekkingen aan en dividendontvangsten van joint ventures en geassocieerde deelnemingen | 4.354          | -5.839         |
|                                                | Saldo leningen verstrekt aan en afgelost door joint ventures en geassocieerde deelnemingen               | -2.509         | -5.741         |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  |                                                                                                          | <b>-9.034</b>  | <b>-9.773</b>  |
| 2.b                                            | Emissie                                                                                                  | 21.405         | -              |
| 2.b                                            | Transactiekosten emissie                                                                                 | -293           | -              |
| 6.19                                           | Opgenomen rentedragende leningen                                                                         | 74.071         | 11.410         |
| 6.19                                           | Aflossingen rentedragende leningen                                                                       | -44.116        | -32.886        |
| 6.19                                           | Uitgaven verlenging financiering                                                                         | -              | -424           |
| 2.b                                            | Dividend in contanten                                                                                    | -              | -1.573         |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> |                                                                                                          | <b>51.067</b>  | <b>-23.473</b> |
| <b>Kasstroom per saldo in de periode</b>       |                                                                                                          | <b>51.605</b>  | <b>12.774</b>  |
| 6.16                                           | Liquide middelen per 1 januari                                                                           | 73.787         | 61.013         |
| <b>6.16</b>                                    | <b>Liquide middelen per 31 december</b>                                                                  | <b>125.392</b> | <b>73.787</b>  |

## 5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Heijmans N.V. (de Vennootschap) is gevestigd in Nederland. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2015 omvat de Vennootschap en haar dochterondernemingen (tezamen te noemen de 'Groep') en het belang van de Groep in geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend.

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

Het bestuur heeft op 26 februari 2016 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 13 april 2016.

### (1) Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening 2015 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 6.28 Schattingen en oordeelsvorming door het management.

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

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

### (3) Gevolgen nieuwe richtlijnen

De door de EU aanvaarde interpretatie IFRIC 21 (Heffingen) en verbetercyclus 2011-2013 die van toepassing zijn op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2015, hebben geen belangrijk effect op de geconsolideerde jaarrekening.

De Groep onderzoekt de effecten van de verbetercycli 2010-2012 en 2012-2014, aanpassingen IFRS 11 en IAS 1, 16, 19, 27 en 38. Indien deze door de EU aanvaarde en voor 2015 niet-verplichte verbeteringen op en aanpassingen van bestaande standaarden zouden zijn toegepast, zou naar huidige inzichten het effect op de financiële resultaten nihil zijn geweest.

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.

## (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 waardevermindervingsverliezen.

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

## (7) Afdekking

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

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

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

## (8) Opbrengsten

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

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

De overdracht van risico's en voordelen varieert naar gelang de voorwaarden van de betreffende verkoopovereenkomst. Bij de verkoop van woningbouwprojecten vindt

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

### (8b) Onderhanden werken - projecten

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

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

### (8c) Huuropbrengsten

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

### (8d) PPS-contracten

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

### (8e) Diensten

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op

verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden.

## **(9) Overige bedrijfsopbrengsten**

### **Subsidies**

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

## **(10) Kosten**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **(10e) Financiële baten en lasten**

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

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

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

## **(11) Winstbelastingen**

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

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

De belasting naar de winst of het verlies over het boekjaar omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen. De winstbelasting wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die 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 waardeverminderingen-verliezen (zie grondslag 20). In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, financieringskosten en eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede de eventuele kosten van ontmanteling en verwijdering van het actief en de herstelkosten van de locatie waar het actief zich bevindt. De kosten van zelfvervaardigde activa en verworven activa omvatten (i) de ontmantelings- en verwijderingskosten van de activa en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden zoals deze worden ingeschat op het moment van installatie, en (ii) veranderingen in de omvang van bestaande, voor de onder (i) genoemde kosten, opgenomen verplichtingen.

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

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

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

### **(12c) Kosten na eerste opname**

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

### **(12d) Afschrijving van materiële vaste activa**

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

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

### **(12e) Vastgoedbeleggingen**

Vastgoedbeleggingen (vastgoed dat wordt aangehouden om huuropbrengsten en/of een waardestijging te realiseren) worden gezien het geringe belang onder de materiële vaste activa opgenomen. Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen kostprijs minus afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, financieringskosten en eventuele andere kosten die



rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede de eventuele kosten van ontmanteling en verwijdering van het actief en de herstellkosten van de locatie waar het actief zich bevindt. Huuropbrengsten van vastgoedbeleggingen worden administratief verwerkt zoals vermeld in grondslag 8.

### (13) Immateriële activa

#### (13a) Goodwill

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

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

#### (13b) Overige immateriële activa

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

#### (13c) Amortisatie

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

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

#### (13d) Uitgaven na eerste opname

Uitgaven voor immateriële activa niet zijnde goodwill worden na eerste opname uitsluitend geactiveerd, wanneer hierdoor naar verwachting de toekomstige

economische voordelen toenemen die zijn besloten in het specifieke actief waarop de uitgaven betrekking hebben. Alle overige uitgaven worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gedaan.

### (14) Overige beleggingen

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

### (15) Voorraden

#### (15a) Strategische grondposities

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

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

##### Verkocht

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

##### Onverkocht

De onverkochte woningen in voorbereiding en aanbouw worden gewaardeerd tegen kostprijs of

netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsuitoefening, 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 (fiffo) 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 voortgangpercentage. Het voortgangpercentage bestaat uit de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale verwachte kosten, te bezien per project afzonderlijk.

### (17) Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardevermindervingsverliezen 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 naar verwachting hoofdzakelijk via een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop of distributie aangehouden'. Direct voorafgaand aan deze classificatie worden de activa (of de componenten van een groep activa die wordt afgestoten) opnieuw gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor de financiële verslaggeving van de Groep. Hierna worden de activa (of een groep af te stoten activa) over het algemeen gewaardeerd op basis van de boekwaarde, of, indien deze lager is, de reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardeverminderverslies 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 waardeverminderverslies wordt toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen en personeelsgerelateerde voorzieningen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van de Groep gewaardeerd worden. Bijzondere waardeverminderverslies 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 waardeverminderverslies 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 waardeverminderverslies wordt opgenomen wanneer de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderversliesen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Bijzondere waardeverminderversliesen 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 geëvalueerd 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 geëvalueerd 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 geëvalueerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de geamortiseerde kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in de winst-en-verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de leningen.

## (23) Personeelsbeloningen

### (23a) Toegezegde bijdrageregelingen

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

### (23b) Toegezegd-pensioenregelingen

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

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



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

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

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

### **(23c) Langetermijnpersoneelsbeloningen**

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

### **(23d) Ontslagvergoedingen**

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

### **(24) Voorzieningen**

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

maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting. De oprenting voor 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 waardeverminderversverlies.

### **(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 voor het grootste gedeelte in het segment Infra opgenomen. Daarnaast vinden ook woningbouwactiviteiten in België plaats die in het segment Woningbouw zijn opgenomen. 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

| 2015<br>Bedrijfssegmenten                              | Vastgoed       | Woningbouw     | Utiliteit      | Infra            | Overig        | Eliminatie      | Totaal           |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|---------------|-----------------|------------------|
| <b>Opbrengsten</b>                                     |                |                |                |                  |               |                 |                  |
| Derden                                                 | 278.143        | 234.602        | 370.484        | 1.088.687        | 6.667         |                 | 1.978.583        |
| Intercompany                                           | -              | 152.847        | 50.578         | 31.943           | 69.628        | -304.996        | 0                |
| <b>Totaal opbrengsten</b>                              | <b>278.143</b> | <b>387.449</b> | <b>421.062</b> | <b>1.120.630</b> | <b>76.295</b> | <b>-304.996</b> | <b>1.978.583</b> |
| <b>Operationeel resultaat</b>                          | <b>-7.010</b>  | <b>5.861</b>   | <b>-1.193</b>  | <b>-17.562</b>   | <b>-9.089</b> | <b>-</b>        | <b>-28.993</b>   |
| Financiële baten                                       |                |                |                |                  |               |                 | 3.691            |
| Financiële lasten                                      |                |                |                |                  |               |                 | -13.191          |
| Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen | 2.410          |                | -97            | 5.510            | 304           |                 | 8.127            |
| <b>Resultaat vóór belastingen</b>                      |                |                |                |                  |               |                 | <b>-30.366</b>   |
| Winstbelastingen                                       |                |                |                |                  |               |                 | 3.108            |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                        |                |                |                |                  |               |                 | <b>-27.258</b>   |

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

x € 1.000

## Verkorte balans en balansspecificatie naar bedrijfssegment

| 2015<br>Bedrijfssegmenten                           | Vastgoed       | Woningbouw     | Utiliteit      | Infra          | Overig         | Eliminatie      | Totaal           |
|-----------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|
| Activa                                              | 393.108        | 135.486        | 121.317        | 577.580        | 774.583        | -846.582        | 1.155.492        |
| Niet-gealloceerd                                    |                |                |                |                |                |                 | 34.471           |
| <b>Totaal activa</b>                                | <b>393.108</b> | <b>135.486</b> | <b>121.317</b> | <b>577.580</b> | <b>774.583</b> | <b>-846.582</b> | <b>1.189.963</b> |
| Verplichtingen                                      | 57.735         | 121.536        | 107.175        | 424.196        | 40.331         | -28.985         | 721.988          |
| Niet-gealloceerd                                    |                |                |                |                |                |                 | 201.978          |
| <b>Totaal verplichtingen</b>                        | <b>57.735</b>  | <b>121.536</b> | <b>107.175</b> | <b>424.196</b> | <b>40.331</b>  | <b>-28.985</b>  | <b>923.966</b>   |
| <b>Eigen vermogen</b>                               |                |                |                |                |                |                 | <b>265.997</b>   |
| <b>Totaal passiva</b>                               |                |                |                |                |                |                 | <b>1.189.963</b> |
| <b>Materiële vaste activa</b>                       |                |                |                |                |                |                 |                  |
| Afschrijvingen                                      | 42             | 284            | -              | 9.297          | 7.969          |                 | 17.592           |
| Investerings                                        | -              | 327            | -              | 8.548          | 7.965          |                 | 16.840           |
| <b>Immateriële activa</b>                           |                |                |                |                |                |                 |                  |
| Amortisatie                                         | -              | -              | 1.022          | 483            | -              |                 | 1.505            |
| <b>Joint ventures en geassocieerde deelnemingen</b> |                |                |                |                |                |                 |                  |
| Boekwaarde                                          | 52.333         | -              | 1              | 23.193         | 1.224          |                 | 76.751           |



x € 1.000

| <b>2014</b>                                         |                |                |                |                |                |                 |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|
| <b>Bedrijfssegmenten</b>                            | Vastgoed       | Woningbouw     | Utiliteit      | Infra          | Overig         | Eliminatie      | Totaal           |
| Activa                                              | 404.813        | 113.741        | 161.376        | 557.021        | 769.842        | -833.088        | 1.173.705        |
| Niet-gealloceerd                                    |                |                |                |                |                |                 | 30.985           |
| <b>Totaal activa</b>                                | <b>404.813</b> | <b>113.741</b> | <b>161.376</b> | <b>557.021</b> | <b>769.842</b> | <b>-833.088</b> | <b>1.204.690</b> |
| Verplichtingen                                      | 60.480         | 106.567        | 163.104        | 451.109        | 30.806         | -23.910         | 788.156          |
| Niet-gealloceerd                                    |                |                |                |                |                |                 | 157.258          |
| <b>Totaal verplichtingen</b>                        | <b>60.480</b>  | <b>106.567</b> | <b>163.104</b> | <b>451.109</b> | <b>30.806</b>  | <b>-23.910</b>  | <b>945.414</b>   |
| <b>Eigen vermogen</b>                               |                |                |                |                |                |                 | <b>259.276</b>   |
| <b>Totaal passiva</b>                               |                |                |                |                |                |                 | <b>1.204.690</b> |
| <b>Materiële vaste activa</b>                       |                |                |                |                |                |                 |                  |
| Afschrijvingen                                      | 198            | 366            | -              | 9.291          | 12.113         |                 | 21.968           |
| Investerings                                        | -              | 294            | -              | 7.151          | 10.273         |                 | 17.718           |
| <b>Immateriële activa</b>                           |                |                |                |                |                |                 |                  |
| Amortisatie                                         | -              | -              | 1.022          | 481            | -              |                 | 1.503            |
| <b>Joint ventures en geassocieerde deelnemingen</b> |                |                |                |                |                |                 |                  |
| Boekwaarde                                          | 54.516         | -              | 98             | 17.809         | 416            |                 | 72.839           |

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:

|               | <b>2015</b>      | <b>2014</b>      |
|---------------|------------------|------------------|
| Nederland     | 1.451.041        | 1.387.044        |
| België        | 209.718          | 220.658          |
| Duitsland     | 317.824          | 259.954          |
| <b>Totaal</b> | <b>1.978.583</b> | <b>1.867.656</b> |

De vaste activa per land zijn als volgt:

|               | <b>2015</b>    | <b>2014</b>    |
|---------------|----------------|----------------|
| Nederland     | 297.900        | 283.362        |
| België        | 18.255         | 20.533         |
| Duitsland     | 63.979         | 60.213         |
| <b>Totaal</b> | <b>380.134</b> | <b>364.108</b> |

x € 1.000

**Onderliggend operationeel resultaat per bedrijfssegment**

| <b>2015</b><br>In € mln.                   | <b>Vastgoed</b> | <b>Woningbouw</b> | <b>Utiliteit</b> | <b>Infra</b> | <b>Overig</b> | <b>Totaal</b> |
|--------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Onderliggend operationeel resultaat</b> | <b>9,0</b>      | <b>5,9</b>        | <b>0,3</b>       | <b>-11,9</b> | <b>-8,4</b>   | <b>-5,1</b>   |
| Operationeel resultaat joint ventures      | -4,2            |                   | 0,0              | -5,2         | -0,2          | -9,6          |
| Afwaarderingen vastgoed                    | -11,6           |                   |                  |              |               | -11,6         |
| Reorganisatiekosten                        | -0,2            |                   | -1,5             | -0,5         | -0,4          | -2,6          |
| Overige                                    | 0,0             | 0,0               | 0,0              | 0,0          | 0,0           | 0,0           |
| <b>Totaal bijzondere posten</b>            | <b>-16,0</b>    | <b>0,0</b>        | <b>-1,5</b>      | <b>-5,7</b>  | <b>-0,6</b>   | <b>-23,8</b>  |
| <b>Operationeel resultaat</b>              | <b>-7,0</b>     | <b>5,9</b>        | <b>-1,2</b>      | <b>-17,6</b> | <b>-9,0</b>   | <b>-28,9</b>  |

| <b>2014</b><br>In € mln.                   | <b>Vastgoed</b> | <b>Woningbouw</b> | <b>Utiliteit</b> | <b>Infra</b> | <b>Overig</b> | <b>Totaal</b> |
|--------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Onderliggend operationeel resultaat</b> | <b>4,3</b>      | <b>1,8</b>        | <b>-0,4</b>      | <b>-8,8</b>  | <b>-9,3</b>   | <b>-12,4</b>  |
| Operationeel resultaat joint ventures      | -5,2            |                   | -0,1             | -2,9         | -0,1          | -8,3          |
| Afwaarderingen vastgoed                    | -13,7           |                   |                  |              |               | -13,7         |
| Reorganisatiekosten                        | -0,1            |                   | -15,7            | -12,9        | -0,4          | -29,1         |
| Overige                                    | 0,0             | 0,0               | 0,0              | 0,0          | 0,0           | 0,0           |
| <b>Totaal bijzondere posten</b>            | <b>-19,0</b>    | <b>0,0</b>        | <b>-15,8</b>     | <b>-15,8</b> | <b>-0,5</b>   | <b>-51,1</b>  |
| <b>Operationeel resultaat</b>              | <b>-14,7</b>    | <b>1,8</b>        | <b>-16,2</b>     | <b>-24,6</b> | <b>-9,8</b>   | <b>-63,5</b>  |

Met het onderliggend operationeel resultaat doelt de Groep op het operationeel resultaat gecorrigeerd voor operationeel resultaat joint ventures, afwaarderingen vastgoed, reorganisatiekosten, 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 Overige bedrijfsopbrengsten

| Overige bedrijfsopbrengsten    | 2015         | 2014         |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| Boekwinst verkoop vaste activa | 2.062        | 2.145        |
| Diversen                       | 1.764        | 1.113        |
|                                | <b>3.826</b> | <b>3.258</b> |

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

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

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

| Personeelskosten                                    | 2015            | 2014            |
|-----------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Lonen en salarissen                                 | -360.765        | -369.651        |
| Verplichte sociale zekerheidsbijdragen              | -68.827         | -79.995         |
| Toegezegde bijdrageregelingen                       | -25.986         | -27.726         |
| Toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen | -1.177          | 190             |
|                                                     | <b>-456.755</b> | <b>-477.182</b> |

In de winst-en-verliesrekening is begrepen een bedrag van circa € 3 miljoen (2014: € 29 miljoen) waarvan € 2 miljoen (2014: € 25 miljoen) betrekking heeft op getroffen reorganisatievoorzieningen en € 1 miljoen (2014: € 4 miljoen) op onder meer leegloop- en onderbezettingkosten die worden geacht een directe relatie met de reorganisatie te hebben.

Het aantal medewerkers eind 2015 bedraagt in Nederland 4.946 (2014: 5.255), in België 844 (2014: 945) en in Duitsland 944 (2014: 1.006).

x € 1.000

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

| Afschrijvingen                        | 2015           | 2014           |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| Afschrijvingen materiële vaste activa | -17.592        | -21.968        |
| Amortisatie immateriële activa        | -1.505         | -1.503         |
|                                       | <b>-19.097</b> | <b>-23.471</b> |

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

| Kosten voor onderzoek en ontwikkeling | 2015          | 2014          |
|---------------------------------------|---------------|---------------|
|                                       | <b>-2.361</b> | <b>-2.557</b> |

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

## 6.4 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

| Overige bedrijfskosten         | 2015          | 2014          |
|--------------------------------|---------------|---------------|
|                                |               |               |
| Amortisatie immateriële activa | -1.505        | -1.503        |
|                                | <b>-1.505</b> | <b>-1.503</b> |

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



x € 1.000

## 6.5 Financiële baten en lasten

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

| Financiële baten en lasten                   | 2015           | 2014           |
|----------------------------------------------|----------------|----------------|
| Rentebaten                                   | 3.691          | 2.989          |
| Resultaat verkochte geassocieerde deelneming | -              | 2.914          |
| <b>Financiële baten</b>                      | <b>3.691</b>   | <b>5.903</b>   |
| Rentelasten                                  | -14.837        | -11.071        |
| Bijzondere afwaardering lening               | -1.250         | -2.000         |
| Geactiveerde financieringskosten             | 2.896          | 2.047          |
| <b>Financiële lasten</b>                     | <b>-13.191</b> | <b>-11.024</b> |
|                                              | <b>-9.500</b>  | <b>-5.121</b>  |

De cumulatieve financiële last in 2015 bedraagt € 9,5 miljoen, € 4,4 hoger dan 2014: € 5,1 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 2015 (2014: 4,25%).

In de financiële lasten in 2014 en 2015 is een bijzondere afwaardering van een uitstaande lening op een eerder verkochte deelneming opgenomen.

In de financiële baten 2014 is de boekwinst van € 3 miljoen op de verkoop van de geassocieerde deelneming Brabo I opgenomen.

Het gemiddelde rentepercentage was in 2015 hoger dan in 2014. Voor een overzicht van de rentepercentages wordt verwezen naar toelichting 6.19.

x € 1.000

## 6.6 Winstbelastingen

| Verantwoord in de winst-en-verliesrekening                                                                                                      | 2015          | 2014          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Acute belastinglasten/-baten</b>                                                                                                             |               |               |
| Lopend boekjaar                                                                                                                                 | -3.863        | -4.101        |
| Voorgaande boekjaren                                                                                                                            | 176           | 327           |
| Bedrag van het voordeel van eerder niet-opgenomen verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen aangewend om acute belastinglasten te reduceren | 484           | 76            |
|                                                                                                                                                 | <b>-3.203</b> | <b>-3.698</b> |
| <b>Uitgestelde belastinglasten/-baten</b>                                                                                                       |               |               |
| In verband met tijdelijke verschillen en verlieswaardering lopend boekjaar                                                                      | 9.319         | 17.755        |
| In verband met de afschrijving van een uitgestelde belastingvordering (last) of in verband met de terugboeking van een afschrijving (bate)      | -3.000        | 94            |
| In relatie tot correcties voorgaande jaren                                                                                                      | -8            | 700           |
|                                                                                                                                                 | <b>6.311</b>  | <b>18.549</b> |
| <b>Totale belastingbate in de winst-en-verliesrekening</b>                                                                                      | <b>3.108</b>  | <b>14.851</b> |

| Analyse van de effectieve belastingdruk                                                                                                                    | 2015           | 2014           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
|                                                                                                                                                            | %              | %              |
| <b>Resultaat voor belastingen</b>                                                                                                                          | <b>-30.366</b> | <b>-62.144</b> |
| Op basis van het lokale tarief                                                                                                                             | 25,0%          | 25,0%          |
| Effect van buitenlandse tarieven                                                                                                                           | -3,6%          | -1,8%          |
| Niet-afrekbare bedragen                                                                                                                                    | -5,4%          | -3,2%          |
| Fiscaal vrijgestelde opbrengsten                                                                                                                           | 2,9%           | 3,4%           |
| Niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar/ afboeken eerder gewaardeerde verliezen en andere uitgestelde belastingvorderingen en de terugnemingen hiervan | -10,7%         | -2,0%          |
| Effect van het gebruik van compensabele verliezen                                                                                                          | 1,4%           | 1,2%           |
| Effect van niet eerder gewaardeerde verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen                                                                          | 0,0%           | 0,7%           |
| Effect correcties van schattingen voorgaande boekjaren                                                                                                     | 0,6%           | 0,6%           |
| <b>Totale belastingdruk</b>                                                                                                                                | <b>10,2%</b>   | <b>23,9%</b>   |

x € 1.000

De effectieve belastingdruk over 2015 bedraagt 10,2% (2014: 23,9%).

De belangrijkste verschillen tussen de commerciële en fiscale winstberekening betreffen de niet-aftrekbare rentelasten ten aanzien van de cumulatief preferente financieringsaandelen, de algemene kostenaftrekbeperkingen in de verschillende jurisdicties, de vrijgestelde deelnemingsresultaten, het niet waarden of terugnemen van een gedeelte van het in Nederland geleden verlies over 2015 en de notionele interest aftrek België.

## 6.7 Winstbelastingvorderingen en -schulden

| Geografisch segment | 31 december 2015 |              | 31 december 2014 |              |
|---------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
|                     | Vorderingen      | Schulden     | Vorderingen      | Schulden     |
| Nederland           | 39               | 76           | 51               | 62           |
| België              | 11               | 6.168        | 366              | 3.873        |
| Duitsland           | 421              | 785          | 638              | 177          |
|                     |                  |              |                  |              |
|                     | <b>471</b>       | <b>7.029</b> | <b>1.055</b>     | <b>4.112</b> |

De post 'winstbelastingvorderingen' heeft betrekking op nog te vorderen winstbelasting over fiscaal nog af te wikkelen jaren, waarbij te hoge voorlopige aanslagen zijn betaald. De post '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.

x € 1.000

**6.8 Materiële vaste activa**

| Kostprijs                                                         | Bedrijfs-<br>gebouwen en<br>-terreinen | Machines,<br>installaties<br>en groot<br>materieel | Andere vaste<br>bedrijfs-<br>middelen | Bedrijfs-<br>middelen in<br>uitvoering | Totaal         |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|----------------|
| <b>Stand per 1 januari 2014</b>                                   | <b>83.976</b>                          | <b>149.337</b>                                     | <b>87.883</b>                         | <b>3.339</b>                           | <b>324.535</b> |
| Investerings                                                      | 326                                    | 6.155                                              | 7.693                                 | 3.544                                  | 17.718         |
| Desinvesterings                                                   | -273                                   | -25.828                                            | -10.928                               | -                                      | -37.029        |
| Reclassificaties                                                  | 85                                     | 1.721                                              | 716                                   | -2.522                                 | 0              |
| <b>Stand per 31 december 2014</b>                                 | <b>84.114</b>                          | <b>131.385</b>                                     | <b>85.364</b>                         | <b>4.361</b>                           | <b>305.224</b> |
| <b>Stand per 1 januari 2015</b>                                   | <b>84.114</b>                          | <b>131.385</b>                                     | <b>85.364</b>                         | <b>4.361</b>                           | <b>305.224</b> |
| Investerings                                                      | 1.118                                  | 3.777                                              | 7.404                                 | 4.541                                  | 16.840         |
| Desinvesterings                                                   | -1.027                                 | -8.735                                             | -6.405                                | 0                                      | -16.167        |
| Reclassificaties                                                  | 764                                    | 3.439                                              | -199                                  | -4.004                                 | 0              |
| <b>Stand per 31 december 2015</b>                                 | <b>84.969</b>                          | <b>129.866</b>                                     | <b>86.164</b>                         | <b>4.898</b>                           | <b>305.897</b> |
| <b>Afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen</b> |                                        |                                                    |                                       |                                        |                |
| <b>Stand per 1 januari 2014</b>                                   | <b>45.998</b>                          | <b>105.586</b>                                     | <b>63.742</b>                         | <b>-</b>                               | <b>215.326</b> |
| Afschrijvingen                                                    | 4.420                                  | 9.905                                              | 7.643                                 | -                                      | 21.968         |
| Desinvesterings                                                   | -117                                   | -19.878                                            | -6.654                                | -                                      | -26.649        |
| Reclassificaties                                                  | -144                                   | 297                                                | -153                                  | -                                      | 0              |
| <b>Stand per 31 december 2014</b>                                 | <b>50.157</b>                          | <b>95.910</b>                                      | <b>64.578</b>                         | <b>0</b>                               | <b>210.645</b> |
| <b>Stand per 1 januari 2015</b>                                   | <b>50.157</b>                          | <b>95.910</b>                                      | <b>64.578</b>                         | <b>-</b>                               | <b>210.645</b> |
| Afschrijvingen                                                    | 3.475                                  | 8.215                                              | 5.902                                 | -                                      | 17.592         |
| Desinvesterings                                                   | -688                                   | -7.929                                             | -3.651                                | -                                      | -12.268        |
| Reclassificaties                                                  | 60                                     | 145                                                | -205                                  | -                                      | 0              |
| <b>Stand per 31 december 2015</b>                                 | <b>53.004</b>                          | <b>96.341</b>                                      | <b>66.624</b>                         | <b>0</b>                               | <b>215.969</b> |
| <b>Boekwaarde</b>                                                 |                                        |                                                    |                                       |                                        |                |
| Per 1 januari 2014                                                | 37.978                                 | 43.751                                             | 24.141                                | 3.339                                  | 109.209        |
| Per 31 december 2014                                              | 33.957                                 | 35.475                                             | 20.786                                | 4.361                                  | 94.579         |
| Per 1 januari 2015                                                | 33.957                                 | 35.475                                             | 20.786                                | 4.361                                  | 94.579         |
| <b>Per 31 december 2015</b>                                       | <b>31.965</b>                          | <b>33.525</b>                                      | <b>19.540</b>                         | <b>4.898</b>                           | <b>89.928</b>  |



x € 1.000

Voor € 1,6 miljoen (2014: € 2,4 miljoen) zijn materiële vaste activa geleased via financiële leaseovereenkomsten. Hiervan heeft € 1,3 miljoen betrekking op bedrijfsgebouwen en -terreinen en heeft € 0,3 miljoen betrekking op machines, installaties en groot materieel. De geleasede activa strekken tot zekerheid van de leaseverplichtingen. De toekomstige minimale leasebetalingen bedragen € 0,4 miljoen in 2016 en € 1,0 miljoen in de jaren 2017 tot en met 2021.

In de boekwaarde van bedrijfsmiddelen in uitvoering is een bedrag van € 4 miljoen aan uitgaven gedurende het boekjaar opgenomen. Deze uitgaven hebben voornamelijk betrekking op materieel.

Op balansdatum bestaat een contractuele verplichting voor de aanschaf van materiële vaste activa ter grootte van € 1,1 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 vergelijkende cijfers 2014 zijn overeenkomstig aangepast. De vastgoedbeleggingen bedragen € 2 miljoen (2014: € 2 miljoen).

In de post "Machines, installaties en groot materieel" zijn voor circa € 11 miljoen aan activa opgenomen die voorheen onder "Andere vaste bedrijfsmiddelen" waren verantwoord. In samenhang met de herziening van de allocatie van de posten. De vergelijkende cijfers 2014 zijn overeenkomstig aangepast.

x € 1.000

## 6.9 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan uit goodwill en overige immateriële activa.

| Kostprijs                         | Goodwill       | Overig<br>immaterieel actief | Totaal         |
|-----------------------------------|----------------|------------------------------|----------------|
| <b>Stand per 1 januari 2014</b>   | <b>183.576</b> | <b>48.359</b>                | <b>231.935</b> |
| Investerings                      | 0              | 0                            | 0              |
| Stand per 31 december 2014        | 183.576        | 48.359                       | 231.935        |
| Stand per 1 januari 2015          | 183.576        | 48.359                       | 231.935        |
| Investerings                      | 0              | 0                            | 0              |
| <b>Stand per 31 december 2015</b> | <b>183.576</b> | <b>48.359</b>                | <b>231.935</b> |

| Bijzondere waardevermindervingsverliezen en amortisatie | Goodwill      | Overig<br>immaterieel actief | Totaal         |
|---------------------------------------------------------|---------------|------------------------------|----------------|
| <b>Stand per 1 januari 2014</b>                         | <b>86.552</b> | <b>29.962</b>                | <b>116.514</b> |
| Amortisatie                                             | -             | 1.503                        | 1.503          |
| Stand per 31 december 2014                              | 86.552        | 31.465                       | 118.017        |
| Stand per 1 januari 2015                                | 86.552        | 31.465                       | 118.017        |
| Amortisatie                                             | -             | 1.505                        | 1.505          |
| <b>Stand per 31 december 2015</b>                       | <b>86.552</b> | <b>32.970</b>                | <b>119.522</b> |

| Boekwaarde                  | Goodwill      | Overig<br>immaterieel actief | Totaal         |
|-----------------------------|---------------|------------------------------|----------------|
| Per 1 januari 2014          | 97.024        | 18.397                       | 115.421        |
| Per 31 december 2014        | 97.024        | 16.894                       | 113.918        |
| Per 1 januari 2015          | 97.024        | 16.894                       | 113.918        |
| <b>Per 31 december 2015</b> | <b>97.024</b> | <b>15.389</b>                | <b>112.413</b> |

x € 1.000

De samenstelling van de boekwaarde van de goodwill en de overige immateriële activa ultimo 2015 is als volgt:

| Acquisitie                         | Goodwill      | Overig immaterieel actief |
|------------------------------------|---------------|---------------------------|
| IBC (NL-2001)                      | 21.207        | -                         |
| Burgers Ergon (NL-2007)            | 31.107        | 11.276                    |
| Oevermann (DU-2007)                | 26.970        | 205                       |
| Overig                             | 17.740        | 3.908                     |
| <b>Boekwaarde 31 december 2015</b> | <b>97.024</b> | <b>15.389</b>             |

De post Overig heeft met name betrekking op de kasstroomgenererende eenheid Infra Nederland (€ 16 miljoen).

De resterende afschrijvingstermijn van het immateriële actief van de acquisitie Burgers Ergon is 11 jaar.

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

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

Uitgangspunt voor de impairmenttests is de bedrijfswaarde berekend volgens de Discounted Cash Flow-methode. De pre-tax WACC (weighted average cost of capital) die hierbij is gehanteerd varieert tussen 10% en 11% (2014: tussen 11% en 12%) corresponderend met een disconteringsvoet na belastingen van 8,6% (2014: 9,1%).

De bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende bedrijfseenheden is gebaseerd op de verwachte toekomstige kasstromen. De te gebruiken periode voor het contant maken van kasstromen is oneindig. Bij het bepalen van toekomstige kasstromen wordt aangesloten bij middellangetermijnplanningen van de betreffende kasstroomgenererende eenheid. De veronderstellingen uit de middellangetermijnplanningen zijn mede gebaseerd op ervaringen uit het verleden en externe informatiebronnen. De middellangetermijnplanningen beslaan doorgaans een prognose van 5 jaar. Kasstromen na 5 jaar worden geëxtrapoleerd met groeipercentages tot 2% (2014: 2%).

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

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

De verwachte kasstromen zijn contant gemaakt met een pre-tax WACC die varieert tussen 10% en 11%. Indien de pre-tax WACC 1%-punt hoger wordt gesteld, zou dit niet tot een bijzondere waardevermindering leiden. Kasstromen na 5 jaar worden geëxtrapoleerd met groeipercentages van maximaal 2%; indien dit groeipercentage 1%-punt lager zou zijn, zou dit niet tot een bijzondere waardevermindering leiden.

x € 1.000

Voor de kasstroomgenererende eenheid Utiliteit-waaraan de goodwill en overige immateriële activa van BurgersErgon en het grootste deel van de goodwill IBC is gealloceerd, in totaal € 62 miljoen- geldt een gevoeligheid voor veranderingen in de veronderstellingen waardoor de realiseerbare waarde eventueel lager kan worden dan de boekwaarde. Volgens de impairmenttest is de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid Utiliteit thans ongeveer € 120 miljoen hoger dan de boekwaarde. Belangrijk uitgangspunt betreft de ontwikkeling van de EBIT-marge. De EBIT-marge wordt in de test verondersteld in de komende jaren te groeien naar 4% van de omzet. Indien de EBIT-marge slechts nihil zou zijn, zou de realiseerbare waarde gelijk zijn aan de boekwaarde. Een ander belangrijk uitgangspunt is de ontwikkeling van de financieringsstanden van projecten.

De realiseerbare waarde voor de kasstroomgenererende eenheid Oevermann is thans ongeveer € 45 miljoen hoger dan de boekwaarde. De realiseerbare waarde kent een gevoeligheid voor veranderingen in de veronderstellingen waardoor de realiseerbare waarde eventueel lager kan worden dan de boekwaarde. Belangrijk uitgangspunt betreft de ontwikkeling van de EBIT-marge. Deze wordt in de test verondersteld te groeien naar circa 2 à 3% van de omzet. Een ander belangrijk uitgangspunt betreft de verwachte afwikkeling van debiteurenposities.

## 6.10 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

|                            | 2015          | 2014          |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Joint ventures             | 73.304        | 69.233        |
| Geassocieerde deelnemingen | 3.447         | 3.606         |
|                            | <b>76.751</b> | <b>72.839</b> |

### Joint ventures

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

|                                                                              | 2015           |       | 2014          |        |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|---------------|--------|
| Opbrengsten                                                                  | 46.087         |       | 49.222        |        |
| Operationeel resultaat                                                       | 665            |       | 365           |        |
| Financiële baten                                                             | 4.626          |       | 3.669         |        |
| Financiële lasten                                                            | -3.978         |       | -4.369        |        |
| Resultaat joint ventures                                                     | 435            |       | 31            |        |
| <b>Resultaat voor belastingen</b>                                            | <b>1.748</b>   |       | <b>-304</b>   |        |
| Winstbelastingen                                                             |                | -184  |               | 92     |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                                              | <b>1.564</b>   |       | <b>-212</b>   |        |
| Niet-gerealiseerde veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen |                | 2.147 |               | -4.020 |
| <b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>                 | <b>3.711</b>   |       | <b>-4.232</b> |        |
| <b>Aandeel in het resultaat na belasting 20%</b>                             | <b>313</b>     |       | <b>-42</b>    |        |
| <b>Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten 20%</b>                       | <b>429</b>     |       | <b>-804</b>   |        |
| <b>Vaste activa</b>                                                          | <b>107.545</b> |       | <b>67.881</b> |        |
| Liquide middelen                                                             | 781            |       | 5.638         |        |
| Overige vlottende activa                                                     | 10.354         |       | 15.885        |        |
| <b>Totaal vlottende activa</b>                                               | <b>11.135</b>  |       | <b>21.523</b> |        |
| Langlopende financiële verplichtingen                                        | 109.324        |       | 67.724        |        |
| Overige langlopende verplichtingen                                           | 811            |       | 13            |        |
| <b>Totaal langlopende verplichtingen</b>                                     | <b>110.135</b> |       | <b>67.737</b> |        |
| Kortlopende financiële verplichtingen                                        | 1.000          |       | 8.200         |        |
| Overige kortlopende verplichtingen                                           | 1.387          |       | 14.336        |        |
| <b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>                                     | <b>2.387</b>   |       | <b>22.536</b> |        |
| <b>Saldo</b>                                                                 | <b>6.158</b>   |       | <b>-869</b>   |        |
| <b>Aandeel in eigen vermogen 20%</b>                                         | <b>1.232</b>   |       | <b>-174</b>   |        |

In 2015 heeft de Groep geen dividend ontvangen van Heijmans Capital (2014: 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:

|                                                     | 2015   | 2014   |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|
| Aandeel in het vermogen van Heijmans Capital        | 1.232  | -174   |
| Aandeel in het vermogen van Vastgoed joint ventures | 52.330 | 54.291 |
| Aandeel in het vermogen van overige joint ventures  | 19.742 | 15.116 |
|                                                     | 73.304 | 69.233 |

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

|                                                      | 2015  | 2014  |
|------------------------------------------------------|-------|-------|
| Belang in nettoresultaat van Heijmans Capital        | 313   | -42   |
| Belang in nettoresultaat van Vastgoed joint ventures | 2.410 | 2.979 |
| Belang in nettoresultaat van overige joint ventures  | 4.659 | 2.532 |
|                                                      | 7.382 | 5.469 |

De Vastgoed joint ventures waarin de Groep participeert hebben in 2015 een omzet gerealiseerd van € 41 miljoen (2014: € 30 miljoen). Deze joint ventures hebben in totaal € 122 miljoen (2014: € 127 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 € 3 miljoen (2014: € 4 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 6.24, 6.25 en 6.26 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:

|                                                                     | 2015  | 2014  |
|---------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| Aandeel in het vermogen van geassocieerde deelnemingen              | 3.447 | 3.606 |
| Aandeel in het netto resultaat van geassocieerde deelnemingen       | 745   | 1.057 |
| Aandeel in niet gerealiseerde resultaten geassocieerde deelnemingen | 393   | -540  |

x € 1.000

## 6.11 Overige beleggingen

|                                             | 2015          | 2014          |
|---------------------------------------------|---------------|---------------|
| Langlopende vorderingen                     | 29.904        | 26.661        |
| Overige duurzame vorderingen en beleggingen | 2.220         | 4.343         |
| <b>Stand per 31 december</b>                | <b>32.124</b> | <b>31.004</b> |

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

## 6.12 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<br>31 december |               | Schulden<br>31 december |               | Per saldo<br>31 december |               |
|-------------------------------------------------------|----------------------------|---------------|-------------------------|---------------|--------------------------|---------------|
|                                                       | 2015                       | 2014          | 2015                    | 2014          | 2015                     | 2014          |
| Materiële vaste activa                                | -                          | -             | 1.071                   | 1.375         | -1.071                   | -1.375        |
| Immateriële activa                                    | -                          | -             | 7.968                   | 7.697         | -7.968                   | -7.697        |
| Terreinen/strategische grondposities                  | -                          | -             | -                       | 7.604         | -                        | -7.604        |
| Onderhanden werken                                    | -                          | -             | 888                     | 65            | -888                     | -65           |
| Personeelsbeloningen                                  | -                          | -             | 6.479                   | 2.680         | -6.479                   | -2.680        |
| Voorzieningen                                         | -                          | -             | 817                     | 172           | -817                     | -172          |
| Overige items                                         | 1.317                      | -             | 413                     | 1.207         | 904                      | -1.207        |
| Waarde van opgenomen verliesverrekening               | 40.756                     | 43.004        | -                       | -             | 40.756                   | 43.004        |
| <b>Belastingvorderingen en -verplichtingen</b>        | <b>42.073</b>              | <b>43.004</b> | <b>17.636</b>           | <b>20.800</b> | <b>24.437</b>            | <b>22.204</b> |
| Saldering van belastingvorderingen en -verplichtingen | -10.843                    | -15.720       | -10.843                 | -15.720       | -                        | -             |
| <b>Saldo belastingvorderingen en -verplichtingen</b>  | <b>31.230</b>              | <b>27.284</b> | <b>6.793</b>            | <b>5.080</b>  | <b>24.437</b>            | <b>22.204</b> |

x € 1.000

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

|                                         | Saldo per<br>1 januari 2015 | Opgenomen in<br>belastinglast | Opgenomen<br>in niet<br>gerealiseerde<br>resultaten | Opgenomen als<br>gevolg van uit/<br>in consolidatie<br>genomen in<br>2015 | Saldo per<br>31 december<br>2015 |
|-----------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Materiële vaste activa                  | -1.375                      | 304                           | -                                                   | -                                                                         | -1.071                           |
| Immateriële activa                      | -7.697                      | -285                          | 14                                                  | -                                                                         | -7.968                           |
| Terreinen/strategische grondposities    | -7.604                      | 7.604                         | -                                                   | -                                                                         | -                                |
| 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                           |
| <b>Totaal</b>                           | <b>22.204</b>               | <b>6.311</b>                  | <b>-4.078</b>                                       | <b>0</b>                                                                  | <b>24.437</b>                    |

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

|                                         | Saldo per 1<br>januari 2014 | Opgenomen in<br>belastinglast | Opgenomen<br>in niet<br>gerealiseerde<br>resultaten | Opgenomen als<br>gevolg van uit/<br>in consolidatie<br>genomen in<br>2014 | Saldo per 31<br>december 2014 |
|-----------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Materiële vaste activa                  | -1.678                      | 287                           | 14                                                  | 2                                                                         | -1.375                        |
| Immateriële activa                      | -7.420                      | -277                          | -                                                   | -                                                                         | -7.697                        |
| Terreinen/strategische grondposities    | -7.563                      | -41                           | -                                                   | -                                                                         | -7.604                        |
| Onderhanden werken                      | -3.635                      | 3.570                         | -                                                   | -                                                                         | -65                           |
| Personeelsbeloningen                    | -1.980                      | -1.834                        | 1.134                                               | -                                                                         | -2.680                        |
| Voorzieningen                           | -172                        | 0                             | -                                                   | -                                                                         | -172                          |
| Overige items                           | -290                        | -917                          | -                                                   | -                                                                         | -1.207                        |
| Waarde van opgenomen verliesverrekening | 25.243                      | 17.761                        | -                                                   | -                                                                         | 43.004                        |
| <b>Totaal</b>                           | <b>2.505</b>                | <b>18.549</b>                 | <b>1.148</b>                                        | <b>2</b>                                                                  | <b>22.204</b>                 |



x € 1.000

**Waardering van uitgestelde belastingvorderingen**

Ultimo 2015 bedraagt de gewaardeerde verliescompensatie € 40,8 miljoen. Hiervan heeft € 35,2 miljoen betrekking op de verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid. De verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid is gesaldeerd met de uitgestelde belastingverplichtingen. De verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid heeft voor € 12,3 miljoen betrekking op het jaar 2012, voor € 17,0 miljoen betrekking op 2014 en voor € 5,9 miljoen betrekking op 2015. Om verliesvermindering 2009 te voorkomen (te verrekenen verliezen ad € 9,1 miljoen) en daarmee de fiscale positie van de Nederlandse fiscale eenheid te verbeteren is in 2015 bij het opstellen van de aangifte vennootschapsbelasting 2013 een stelselwijziging toegepast voor wat betreft de waardering van de strategische grondposities. De fiscale waardering van deze grondposities is daarmee gelijkgesteld aan de IFRS-waardering. Dit heeft in de aangifte voor het jaar 2013 geresulteerd in een eenmalige fiscale bate van € 30,5 miljoen. Het positieve belastbare bedrag dat vervolgens ontstaat is aangewend om de nog te verrekenen verliezen over 2009 en 2011 in zijn geheel en over het jaar 2012 gedeeltelijk te verrekenen. Dit heeft geleid tot het aanwenden van het in 2014 afgewaardeerde verlies van € 4 miljoen met betrekking tot het jaar 2009.

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 prognoses zijn gebaseerd op de orderportefeuille, het businessplan 2016 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 2020. Inherent aan de waardering van de uitgestelde belastingvorderingen is dat de verrekenbaarheid afhankelijk is van het realiseren van het businessplan 2016 en de meerjarenprognose, die de beste inschatting van de Groep is.

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

**Waardering van uitgestelde belastingverplichtingen**

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

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

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

x € 1.000

**Niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen**

Ultimo 2015 bedragen de niet gewaardeerde verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid € 16,0 miljoen (2014: € 4,0 miljoen). Ultimo 2015 bedragen de overige niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen € 45,9 miljoen (2014: € 62,0 miljoen). Het grootste deel hiervan heeft betrekking op een aantal dochtermaatschappijen in België (€ 42,3 miljoen). De overige niet-gewaardeerde verliezen hebben betrekking op een aantal Duitse werkmaatschappijen (€ 3,6 miljoen).

**6.13 Voorraden**

|                                                                      | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Strategische grondposities                                           | 172.336          | 182.936          |
| Woningen in voorbereiding en in aanbouw                              | 75.572           | 81.555           |
| Voorraad grond- en hulpstoffen                                       | 15.142           | 17.379           |
| Voorraad gereed product                                              | 2.703            | 6.425            |
| <b>Totaal</b>                                                        | <b>265.753</b>   | <b>288.295</b>   |
| Boekwaarde van de voorraden die zijn verpand als zekerheid           | 14.082           | 3.925            |
| Voorraadwaarde die in de periode als last is geboekt                 | 320.574          | 252.567          |
| Voorraad gereed product gewaardeerd tegen netto realiseerbare waarde | 3.497            | 4.558            |

**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-methode. De indirecte opbrengstwaarde is de geschatte opbrengst in het kader van de normale bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en verkoop, waarbij de verwachte kasstromen veelal contant worden gemaakt tegen een disconteringsvoet van 6%, tenzij in een samenwerking als gevolg van gunstige financieeringsafspraken een ander percentage is afgesproken. Bij het bepalen van de disconteringsvoet wordt rekening gehouden met de verwachte vermogensstructuur, operationele risico's en Heijmans- of projectspecifieke omstandigheden.

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

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 2015 is de netto realiseerbare waarde van strategische grondposities berekend en deze is vergeleken met de boekwaarde. Dit heeft geresulteerd in een afwaardering van € 11,2 miljoen en een afwaardering van € 0,5 miljoen inzake een joint venture (2014: 16,5 miljoen afwaarderingen en het terugnemen van een eerdere afwaardering van € 2,8 miljoen inzake een joint venture). De waardedalingen zijn mede het gevolg van gewijzigde locatiespecifieke omstandigheden die de slagingskansen 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.

### Woningen in voorbereiding en in aanbouw

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

|                                                                                                                              | 2015          | 2014          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Onverkochte woningen:</b>                                                                                                 |               |               |
| Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's                                                               | 61.240        | 74.494        |
| <b>Verkochte woningen:</b>                                                                                                   |               |               |
| Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten | 207.070       | 153.256       |
| af: Gedeclareerde termijnen                                                                                                  | -192.738      | -146.195      |
| <b>Totaal Woningen in voorbereiding en in aanbouw</b>                                                                        | <b>75.572</b> | <b>81.555</b> |

De opbrengsten uit hoofde van verkochte woningen in voorbereiding en in aanbouw die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen € 0,3 miljard (2014: € 0,2 miljard).

### Voorraad gereed product

Van de voorraad onverkocht vastgoed (onderdeel van de voorraad gereed product) is € 3,5 miljoen (2014: € 3,4 miljoen) gewaardeerd tegen lagere netto realiseerbare waarde.

x € 1.000

**6.14 Onderhanden werken**

|                                                                                                                              | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten | 1.461.903        | 1.616.721        |
| af: Gedeclareerde termijnen                                                                                                  | -1.458.229       | -1.633.713       |
| <b>Saldo onderhanden werken</b>                                                                                              | <b>3.674</b>     | <b>-16.992</b>   |
| Positief saldo onderhanden werk (opgenomen onder vlottende activa)                                                           | 151.810          | 167.314          |
| Negatief saldo onderhanden werk (opgenomen onder kortlopende verplichtingen)                                                 | -148.136         | -184.306         |
| <b>Saldo onderhanden werken</b>                                                                                              | <b>3.674</b>     | <b>-16.992</b>   |

De waardering van onderhanden werken wordt per project periodiek beoordeeld door de projectverantwoordelijke en het management van de betreffende eenheid. Deze beoordeling gebeurt met name op basis van de vastleggingen in de projectdossiers, de projectadministratie en kennis en ervaring van betrokkenen. Inherent aan dit proces en de projectmatige activiteiten is dat inschattingen worden gemaakt en dat de Groep betrokken is bij onderhandelingen en discussies over financiële afwikkeling van projecten, zoals minder-/meerwerk, claims, arbitrage en boetes, het tijdstip van oplevering en het kwaliteitsniveau van het werk. Later kan blijken dat de werkelijkheid afwijkt van de schattingen. Vooral bij meerjarige werken waarin veel maatwerk is opgenomen, zal dit het geval zijn, en indien sprake is van lopende claims of meerwerkdiscussies die per balansdatum nog worden bediscussieerd met opdrachtgevers. Heijmans heeft met betrekking tot een van haar infrastructurele projecten verschil van inzicht met de opdrachtgever over de vergoeding voor het verrichten van eventueel additionele werkzaamheden. Heijmans is van mening dat deze buiten de scope van de contractuele afspraken liggen, echter opdrachtgever is van mening dat deze binnen de huidige opdrachtsom voor rekening en risico zijn van Heijmans. Op het moment van opstellen van de jaarrekening zijn partijen hierover in gesprek. De kosten van de additionele werkzaamheden, die nog niet zijn aangevangen, worden geraamd op een bedrag van enkele tientallen miljoenen en zijn niet gewaardeerd. De raad van bestuur is van mening dat zij geen uitvoeringsplicht heeft ten aanzien van de additionele werkzaamheden en heeft geconcludeerd dat het niet waarschijnlijk is dat deze kosten voor rekening van Heijmans zullen komen en indien de werkzaamheden wel uitgevoerd dienen te worden, recht heeft op een additionele vergoeding.

De genoemde schattingen zijn met meer onzekerheid omgeven naarmate bijvoorbeeld:

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

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



x € 1.000

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.

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

Bonussen worden opgenomen in de opbrengst uit hoofde van onderhanden projecten indien het project voldoende vergevorderd is en het waarschijnlijk is dat aan de gespecificeerde 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 opdrachten van derden die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen € 1,7 miljard (2014: € 1,7 miljard).

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

## 6.15 Handels- en overige vorderingen

|                                                  | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|--------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Handelsvorderingen                               | 193.412          | 228.654          |
| Nog te factureren omzet                          | 28.308           | 37.221           |
| Vorderingen op gezamenlijke bedrijfsactiviteiten | 13.030           | 11.251           |
| Vooruitbetalingen                                | 8.549            | 13.832           |
| Overige vorderingen                              | 23.104           | 19.173           |
| <b>Totaal handels- en overige vorderingen</b>    | <b>266.403</b>   | <b>310.131</b>   |

x € 1.000

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardevermindervingsverliezen. De bijzondere waardevermindering voor verwachte oninbaarheid is in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder de beheerkosten. Ultimo 2015 is in de handelsvorderingen begrepen een voorziening van € 7,4 miljoen voor waardeverminderingen van handelsvorderingen (2014: € 7,5 miljoen).

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

## 6.16 Liquide middelen

|                                         | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|
| Banksaldi                               | 122.955          | 70.688           |
| Kasgeld                                 | 0                | 4                |
| Geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen | 2.437            | 3.095            |
| <b>Totaal liquide middelen</b>          | <b>125.392</b>   | <b>73.787</b>    |

Van het totaal aan liquide middelen wordt € 13 miljoen (2014: € 16 miljoen) gehouden in samenwerkingsverbanden en zijn aanwendbaar in overleg met de betreffende samenwerkingspartners.

Banksaldi bevatten € 21 miljoen (2014: € 7 miljoen) voor betaling van Duitse crediteuren ten einde te voldoen aan de lokale wet ter bescherming van crediteuren.

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

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

x € 1.000

**6.17 Eigen vermogen**

| <b>Gestort en opgevraagd kapitaal</b><br>In duizenden gewone aandelen | <b>2015</b>   | <b>2014</b>   |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Uitstaand per 1 januari                                               | 19.461        | 19.349        |
| Stockdividend                                                         | 0             | 103           |
| Share Matching Plan                                                   | 0             | 9             |
| Emissie                                                               | 1.946         | -             |
| <b>Uitstaand per 31 december</b>                                      | <b>21.407</b> | <b>19.461</b> |

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

**Emissie**

Op 20 mei 2015 zijn 1.946.000 nieuwe aandelen uitgegeven.

**Share Matching Plan**

In april 2014 heeft de Groep 9.171 aandelen uitgegeven in verband met het onvoorwaardelijk worden van in april 2011 voorwaardelijk toegekende aandelen aan leden van de concerndirectie in het kader van het Share Matching Plan (zie ook toelichting 6.27).

x € 1.000

## 6.18 Resultaat per aandeel

### Gewoon resultaat per gewoon aandeel

Het gewoon resultaat per aandeel over 2015 bedraagt -€ 1,32 (2014: -€ 2,44). 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 2015 heeft uitgestaan.

| Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen resultaat         | 2015    | 2014    |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Resultaat na belastingen toe te rekenen aan aandeelhouders | -27.258 | -47.293 |

| Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen<br>In duizenden aandelen                    | 2015   | 2014   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari                                             | 19.461 | 19.349 |
| Effect van Stockdividend 16 mei 2014                                                 | -      | 65     |
| Effect uitgegeven aandelen in het kader van het Share Matching Plan<br>28 april 2014 | -      | 6      |
| Effect uitgifte aandelen 20 mei 2015                                                 | 1.200  | -      |
| Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december                             | 20.661 | 19.420 |

### Verwaterd resultaat per gewoon aandeel

Bij de berekening van het verwaterde resultaat per aandeel in 2015 wordt uitgegaan van het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen in 2015 van 20.661 duizend plus het verwateringseffect in relatie met 2.289 toegekende aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan (zie toelichting 6.27).

x € 1.000

## 6.19 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen

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

| 31 december 2015                              | Langlopend deel | Kortlopend deel | Totaal         |
|-----------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Cumulatief preferente financieringsaandelen B | 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          |
| <b>Totaal verplichtingen</b>                  | <b>103.335</b>  | <b>31.770</b>   | <b>135.105</b> |

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

### Cumulatief preferente financieringsaandelen B

Ultimo 2015 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 cumulatief preferente financieringsaandelen B ingekocht. Het dividend zal worden herzien per 1 januari 2019 en daarna telkens 5 jaar nadien. De Groep heeft het recht om deze cumulatief preferente financieringsaandelen B (tussentijds) in te kopen of in te trekken op het moment van renteherziening of op een ander moment onder betaling van een vergoeding.



x € 1.000

**Gesyndiceerde bankfinanciering**

De gecommiteerde en gesyndiceerde bankfaciliteit loopt voor € 231 miljoen tot 31 maart 2016 en voor € 212 miljoen tot 31 maart 2017. Deze faciliteit is verstrekt door een bankgroep bestaande uit Rabobank, ING Bank, ABNAMRO Bank, KBC, Van Lanschot Bankiers en Deutsche Bank. Voor de faciliteit zijn zekerheden verstrekt. De kredietmarge op deze faciliteit ligt in een range van 1,5% tot 2,0%, afhankelijk van de leverage ratio. Ultimo 2015 is € 50 miljoen van deze faciliteit gebruikt. De afgesproken convenanten zijn een (recourse) leverage ratio van maximaal 3 en een interest cover ratio van minimaal 3, beiden halfjaarlijks te testen. Indien niet binnen de convenanten wordt geopereerd, is de faciliteit in principe direct opeisbaar. Het voldoen aan de convenanten wordt actief gemonitord door de raad van bestuur.

Op 24 februari 2016 is met de bankgroep, bestaande uit Rabobank, ING Bank, ABNAMRO Bank en KBC overeenstemming bereikt over een verlenging van de faciliteit tot 30 juni 2018. De faciliteit heeft met ingang van 1 april 2016 een commitment van € 256 miljoen waarbij een rekening-courant faciliteit ten behoeve van cash-management, die niet gecommiteerd was, is ingevoegd. Onderdeel van de overeenkomst is dat met ingang van 31 maart 2016 het testen van voornoemde interest cover ratio op kwartaalbasis plaatsvindt, waarbij deze ratio vanaf ultimo 2016 minimaal 4 moet bedragen (was: 3). Verder zal de onderneming vanaf medio 2017 aan een average leverage ratio moeten voldoen van 2,5. Daarnaast zijn beperkte additionele zekerheden verstrekt. Deze verlenging en de aangepaste voorwaarden passen in de plannen van Heijmans voor deze financieringsperiode waarin het structureel verbeteren van de verhouding nettoschuld/EBITDA een belangrijk uitgangspunt is.

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. De belangrijkste 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). De belangrijkste aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige EBITDA betreffen de geactiveerde rente, resultaten gerelateerd aan verkochte bedrijfseenheden, reële waarde aanpassingen, reorganisatiekosten en operationeel resultaat joint ventures. De belangrijkste aanpassingen van de boekhoudkundige nettorentelasten betreffen de uitsluiting van rentelasten uit non recourse projectfinanciering en cumulatief preferente financieringsaandelen B.

Aan deze ratio's is in het verslagjaar voldaan. Aangezien de (recourse) nettoschuld negatief is per eind 2015, is de (recourse) leverage ratio niet relevant. De interest cover ratio bedraagt eind 2015 6,0. Gezien het businessplan 2016 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 en fluctuaties vanuit specifieke projecten hetgeen met name relevant is voor de beoordeling van convenanten op het midden van het jaar, wanneer het kapitaalbeslag hoger is.

x € 1.000

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

| Bedragen x € 1 miljoen                              | toelichting | 2015         | 2014         |
|-----------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| Rentedragende schulden                              | 6.19        | 135,1        | 105,2        |
| Af: liquide middelen                                | 6.16        | 125,4        | 73,8         |
| <b>Netto schuld</b>                                 |             | <b>9,7</b>   | <b>31,4</b>  |
| <i>Aanpassingen voor:</i>                           |             |              |              |
| Netto schuld joint ventures                         | 6.10        | 75,5         | 76,0         |
| Netto schuld non-recourse projectfinanciering       |             | -80,8        | -53,0        |
| Cumulatief preferente financieringsaandelen B       | 6.19        | -45,1        | -66,1        |
| Overig                                              |             | -4,0         | -0,7         |
| <b>Netto schuld convenanten (A)</b>                 |             | <b>-44,7</b> | <b>-12,4</b> |
| Onderliggend resultaat (inclusief joint ventures)   | 6.1         | -5,1         | -12,4        |
| Afschrijvingen en amortisaties                      | 6.3         | 19,1         | 23,5         |
| <b>Onderliggende EBITDA</b>                         |             | <b>14,0</b>  | <b>11,1</b>  |
| <i>Aanpassingen voor:</i>                           |             |              |              |
| Geactiveerde rente                                  | 6.5         | 2,9          | 2,0          |
| EBITDA projecten met non-recourse financiering      |             | -1,7         | -2,4         |
| Overig                                              |             | 2,2          | 1,5          |
| <b>EBITDA convenanten (B)</b>                       |             | <b>17,4</b>  | <b>12,2</b>  |
| <b>Netto rentelasten</b>                            | <b>6.5</b>  | <b>11,1</b>  | <b>8,1</b>   |
| <i>Aanpassingen voor:</i>                           |             |              |              |
| Netto rentelasten joint ventures                    |             | 3,1          | 3,3          |
| Rente cumulatief preferente financieringsaandelen B | 6.19        | -4,5         | -5,2         |
| Rentelasten non-recourse projectfinanciering        |             | -3,7         | -2,1         |
| Overig                                              |             | -3,1         | -0,6         |
| <b>Netto rentelasten convenanten (C)</b>            |             | <b>2,9</b>   | <b>3,5</b>   |
| <b>Leverage ratio (A/B) &lt;3</b>                   |             | <b>-2,6</b>  | <b>-1,0</b>  |
| <b>Interest cover ratio (B/C) &gt;3</b>             |             | <b>6,0</b>   | <b>3,5</b>   |

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 € 1 miljoen (2014: € 6 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 € 11 miljoen (2014: € 1 miljoen) is derhalve sprake van financiering, waarbij geen verhaalsrecht bestaat op Heijmans N.V. of de daarvan deel uitmakende groepsvennootschappen.

### Financiële leaseverplichtingen

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

| 31 december 2015         | < 1 jaar   | 1-5 jaar     | > 5 jaar | Totaal       |
|--------------------------|------------|--------------|----------|--------------|
| Leasebetalingen          | 609        | 1.135        | 0        | 1.744        |
| af: Rentedeel            | 64         | 67           | 0        | 131          |
| <b>Leaseverplichting</b> | <b>545</b> | <b>1.068</b> | <b>0</b> | <b>1.613</b> |

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

In de verslagperiode is geen last genomen inzake voorwaardelijke leasebetalingen.

| Gemiddeld rentepercentage                     | 2015 | 2014 |
|-----------------------------------------------|------|------|
| Cumulatief preferente financieringsaandelen B | 7,9% | 7,9% |
| Gesyndiceerde bankfinanciering                | 4,1% | 2,9% |
| Projectfinancieringen                         | 2,0% | 2,6% |
| Overige bankfinancieringen                    | 2,6% | 2,3% |
| Financiële leaseverplichtingen                | 4,9% | 5,0% |
| Overige langlopende schulden                  | 3,0% | 3,0% |

x € 1.000

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

|                                                   | Verplichting   |                | Reële waarde activa |                | Nettoverplichting<br>(nettoactief)<br>uit hoofde van<br>toegezegd-pensioen-<br>rechten en<br>jubileumuitkeringen |              |
|---------------------------------------------------|----------------|----------------|---------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                                                   | 2015           | 2014           | 2015                | 2014           | 2015                                                                                                             | 2014         |
| <b>Saldo per 1 januari</b>                        | <b>434.179</b> | <b>368.746</b> | <b>429.889</b>      | <b>366.366</b> | <b>4.290</b>                                                                                                     | <b>2.380</b> |
| <i>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</i>   |                |                |                     |                |                                                                                                                  |              |
| Kosten voor opbouw                                | 525            | 544            | -                   | -              | 525                                                                                                              | 544          |
| Rente lasten/-baten                               | 8.551          | 11.540         | 8.474               | 11.509         | 77                                                                                                               | 31           |
| Afwikkelingen en inperkingen                      | 122            | -1.196         | -                   | -              | 122                                                                                                              | -1.196       |
| Administratie- en overige kosten                  | -              | -              | -453                | -431           | 453                                                                                                              | 431          |
| <i>Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten</i> |                |                |                     |                |                                                                                                                  |              |
| Actuariel resultaat ervaringsaanpassingen         | -1.220         | -10.335        | -                   | -              | -1.220                                                                                                           | -10.335      |
| Actuariel resultaat indexering                    | -337           | -              | -                   | -              | -337                                                                                                             | -            |
| Actuariel resultaat rekenrente                    | -33.048        | 78.826         | -                   | -              | -33.048                                                                                                          | 78.826       |
| Actuariel resultaat rendement beleggingen         | -              | -              | -18.433             | 63.737         | 18.433                                                                                                           | -63.737      |
| <i>Bijdragen en uitkeringen</i>                   |                |                |                     |                |                                                                                                                  |              |
| Bijdragen betaald door de werkgever               | -              | -              | 1.770               | 2.654          | -1.770                                                                                                           | -2.654       |
| Bijdragen betaald door de werknemer               | -              | -              | -                   | -              | -                                                                                                                | -            |
| <i>Pensioen- en jubileumuitkeringen</i>           | <i>-14.057</i> | <i>-13.946</i> | <i>-14.057</i>      | <i>-13.946</i> | <i>-</i>                                                                                                         | <i>-</i>     |
| <b>Saldo per 31 december</b>                      | <b>394.715</b> | <b>434.179</b> | <b>407.190</b>      | <b>429.889</b> | <b>-12.475</b>                                                                                                   | <b>4.290</b> |

x € 1.000

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

|                                                  | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|--------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Personeelsgerelateerde verplichtingen langlopend | 22.032           | 26.731           |
| Personeelsgerelateerde verplichtingen kortlopend | 3.181            | 2.043            |
| Personeelsgerelateerde vordering                 | -37.688          | -24.484          |
|                                                  | <b>-12.475</b>   | <b>4.290</b>     |

De personeelsgerelateerde vordering betreft een regeling die onder de waarderingsregels van de Pensioenwet zoals vastgelegd in het Financieel Toetsingskader, een dekkingsgraad van 103,5% (2014: 107,8%) kent. Zie hierna bij Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. De vordering is gebaseerd op de aanname dat deze gesloten regeling geleidelijk afloopt, en de beoordeling dat de Groep, als 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 ondernemings-pensioenfonds en circa 15 regelingen die zijn ondergebracht bij verzekeringsmaatschappijen.

#### Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V.

Over het salaris boven de maximum salariscgrens van het bedrijfstakpensioenfonds wordt pensioen opgebouwd bij een verzekeraar. Deze regeling is ingegaan per 1 januari 2012 voor nieuwe medewerkers. Per 1 januari 2013 zijn ook bestaande medewerkers (die voor 1 januari 2012 reeds in dienst waren en excedent-pensioen opbouwden bij Pensioenfonds Heijmans) in deze regeling pensioen gaan opbouwen. Dit betreft een middelloonregeling met voorwaardelijke indexatie, die kwalificeert als een toegezegde bijdrageregeling. Er treden geen nieuwe deelnemers meer toe tot het pensioenfonds. Opgebouwde pensioenen van deze medewerkers (die voor 2012 al deelnamen aan de destijds geldende excedent-regeling) blijven gewaarborgd door Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. Zolang medewerkers in dienst zijn van Heijmans worden de tot eind 2012 opgebouwde pensioenen voorwaardelijk geïndexeerd. Heijmans betaalt hiervoor jaarlijks een kostendekkende premie. Het deelnemersbestand bestaat voor ongeveer 29% uit voormalige deelnemers die nog een dienstverband hebben bij Heijmans en uit dien hoofde een voorwaardelijk indexatierecht hebben, afhankelijk van de loonverhoging volgens de cao Bouwnijverheid tot een maximum van 4% per jaar. Voor 50% bestaat het bestand uit voormalige medewerkers en voor 21% 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 2015 minimaal 104% (2014: 104%) te bedragen. De beleidsdekkingsgraad bedraagt per 31 december 2015 103,5%. 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 verzwaaring 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 110,9% ultimo 2015 (ultimo 2014: 114,5%). De beleidsdekkingsgraad van pensioenfonds Metaal en Techniek bedraagt ultimo 2015: 98,5% (ultimo 2014: 103,0%). Deze dekkingsgraden zijn berekend op basis van de waarderingsgrondslagen die door de verschillende bedrijfstakpensioenfondsen worden gehanteerd; op basis van de Pensioenwet en Financieel Toetsingskader. Voor deze regelingen is Heijmans gehouden de vooraf vastgestelde premie af te dragen. De Groep kan niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premieaanpassingen. Heijmans kan geen aanspraak maken op een eventueel overschot bij de fondsen. De wezenlijke risico's van de regelingen liggen bij de werknemers en worden daarom als toegezegde bijdrageregelingen verantwoord.

**Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen Duitsland**

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

**Pensioenregelingen België**

In België nemen de meeste werknemers deel aan een pensioenregeling met een toegezegde bijdrage van de werkgever. Op de bij verzekeringsmaatschappijen gestorte bijdragen dient in principe een minimaal rendement van 1,75% te worden behaald (wet Vandenbroucke). Een eventuele verplichting aan de verzekeringsmaatschappij per eindejaar wordt opgenomen. De minimale rendementsgarantie kan invloed hebben op de toekomstige kasstromen van Heijmans.

**Jubileumuitkeringen**

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

x € 1.000

| Baten/ lasten opgenomen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen | 2015          | 2014        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|
| Kosten voor opbouw                                                                         | -525          | -544        |
| Rentelasten                                                                                | -8.551        | -11.540     |
| Verwacht beleggingsrendement                                                               | 8.474         | 11.509      |
|                                                                                            | <b>-602</b>   | <b>-575</b> |
| Administratie- en overige kosten                                                           | -453          | -431        |
| Afwikkelingen en inperkingen                                                               | -122          | 1.196       |
| <b>Totale last/bate toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen</b>                | <b>-1.177</b> | <b>190</b>  |

De voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum zijn:

|                                        | 31 december 2015          | 31 december 2014          |
|----------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Disconteringsvoet                      | 2,50%                     | 2,00%                     |
| Verwacht rendement op fondsbeleggingen | 2,50%                     | 2,00%                     |
| 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 Prognosetabel 2014 0/0 | AG Prognosetabel 2014 0/0 |

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

| Financiering verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkering               | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Toegezegd pensioenregelingen:                                                           |                  |                  |
| - Gefinancierde regelingen                                                              | 377.530          | 415.014          |
| - Niet gefinancierde regelingen                                                         | 11.562           | 13.501           |
| Jubileumuitkeringen (niet gefinancierd)                                                 | 5.623            | 5.664            |
| <b>Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december</b> | <b>394.715</b>   | <b>434.179</b>   |

x € 1.000

| Samenstelling fondsbeleggingen in % van het totaal | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|----------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Aandelen                                           | 9%               | 8%               |
| Vastrentende waarden                               | 41%              | 41%              |
| Liquiditeiten                                      | 0%               | 0%               |
| Overig/verzekerde regelingen                       | 50%              | 51%              |

### Beleggingen Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V.

In Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. wordt het renterisico van de verplichtingen voor circa 65% afgedekt middels een liability matching portefeuille. Van de totale beleggingen van het fonds ad € 204 miljoen is € 166 miljoen belegd in vastrentende waarden, voor € 38 miljoen in aandelen en voor € 2 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                                           | 2015     |        |
|---------------------------------------------------------|----------|--------|
|                                                         | Stijging | Daling |
| Wijziging rekenrente met 0,50%-punt                     | -29,3    | 33,1   |
| Wijziging loon- en prijsinflatie en indexatie met 0,25% | 9,7      | -4,2   |
| Wijziging levensverwachting met 1 jaar                  | 13,9     | -14,2  |

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

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

Heijmans verwacht in 2016 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 2015, mede afhankelijk van de ontwikkeling van eerdergenoemde actuariële uitgangspunten.

## 6.21 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 2015 | Terugboeking<br>niet-gebruikte<br>bedragen | Getroffen<br>voorzieningen | Gebruikte<br>voorzieningen/<br>overige mutaties | 31 december<br>2015 |
|-----------------------------|----------------|--------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|---------------------|
| Garantieverplichtingen      | 11.093         | -226                                       | 610                        | -1.781                                          | 9.696               |
| Herstructureringskosten     | 25.621         | -3.118                                     | 1.867                      | -15.961                                         | 8.409               |
| Milieurisico's              | 1.428          | -327                                       | 128                        | -496                                            | 733                 |
| Overige voorzieningen       | 4.969          | -1.302                                     | 433                        | -1.480                                          | 2.620               |
| <b>Totaal voorzieningen</b> | <b>43.111</b>  | <b>-4.973</b>                              | <b>3.038</b>               | <b>-19.718</b>                                  | <b>21.458</b>       |

| Looptijd van de voorzieningen | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|-------------------------------|------------------|------------------|
| Langlopend deel               | 2.732            | 4.648            |
| Kortlopend deel               | 18.726           | 38.463           |
| <b>Totaal</b>                 | <b>21.458</b>    | <b>43.111</b>    |

### Voorziening voor garantieverplichtingen

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

### Voorziening voor herstructureringskosten

De voorziening voor herstructureringskosten vloeit voort uit afvloeiingskosten in verband met organisatiewijzigingen. De voorziening zal voor het grootste gedeelte in 2016 worden aangewend en voor het overige in de jaren 2017 - 2018. De vrijval in 2015 hangt met name samen met het niet verkrijgen van ontslagvergunningen van het UWV.

x € 1.000

**Voorziening voor milieurisico's**

Onder deze post zijn mogelijke saneringskosten van terreinen opgenomen. Aan de hand van de beschikking van de overheid over de wijze van sanering en bodemonderzoek zijn per terrein de kosten van sanering ingeschat. De termijn waarbinnen de sanering dient plaats te vinden, is per terrein verschillend. Indien de vervuiling pas over een aantal jaren hoeft te worden opgeruimd, bestaat de plicht om de vervuiling te monitoren. De verwachte monitoringskosten zijn eveneens in de voorziening opgenomen.

**Overige voorzieningen**

De overige voorzieningen bestaan onder meer uit juridische geschillen ad € 0,4 miljoen (2014: € 1,6 miljoen), te betalen bedragen aan de fiscus ad € 0,6 miljoen (2014: 1,3 miljoen) en leegstand ad € 0,4 miljoen (2014: € 0,6 miljoen). Voor het overige bestaat de voorziening onder andere uit te betalen kosten in verband met arbeidsongeschiktheid.

**6.22 Handels- en overige schulden**

| Handels- en overige schulden                | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|---------------------------------------------|------------------|------------------|
| Leveranciers en onderaannemers              | 359.224          | 367.460          |
| Te ontvangen facturen op onderhanden werken | 47.495           | 40.844           |
| Te ontvangen facturen op afgesloten werken  | 46.099           | 45.690           |
| Schulden inzake pensioenen                  | 1.493            | 1.858            |
| Te betalen personeelskosten                 | 25.903           | 27.613           |
| Te betalen omzetbelasting                   | 53.051           | 42.512           |
| Te betalen loonheffing en sociale premies   | 16.508           | 14.444           |
| Overige belastingschulden                   | -                | 402              |
| Te betalen beheer- en verkoopkosten         | 11.924           | 11.283           |
| Te betalen rente                            | 4.869            | 6.135            |
| Overige schulden                            | 13.666           | 16.640           |
| <b>Totaal handels- en overige schulden</b>  | <b>580.232</b>   | <b>574.881</b>   |



x € 1.000

## 6.23 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 2015 | 31 december 2014 |
|---------------------------------|------------------|------------------|
| Overige beleggingen             | 32.124           | 31.004           |
| Liquide middelen                | 125.392          | 73.787           |
| Handels- en overige vorderingen | 266.403          | 310.131          |
| <b>Totaal</b>                   | <b>423.919</b>   | <b>414.922</b>   |

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 2015 | 31 december 2014 |
|---------------|------------------|------------------|
| Nederland     | 118.718          | 146.907          |
| België        | 42.835           | 44.917           |
| Duitsland     | 44.889           | 48.081           |
| <b>Totaal</b> | <b>206.442</b>   | <b>239.905</b>   |

Ouderdomsanalyse openstaande debiteuren zonder bijzondere waardevermindering, na vervaldatum factuur:

|                       | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|-----------------------|------------------|------------------|
| < 30 dagen            | 13.670           | 23.918           |
| 30-60 dagen           | 7.368            | 11.223           |
| 60-90 dagen           | 1.545            | 1.342            |
| > 90 dagen - < 1 jaar | 12.856           | 9.227            |
| > 1 jaar              | 16.176           | 17.014           |
| <b>Totaal</b>         | <b>51.615</b>    | <b>62.724</b>    |

x € 1.000

Inclusief de niet vervallen debiteuren en debiteuren die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, bedraagt het saldo aan handelsvorderingen per ultimo 2015 € 193 miljoen (2014: € 229 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:

|                              | 2015         | 2014         |
|------------------------------|--------------|--------------|
| Stand per 1 januari          | 7.471        | 6.805        |
| Toevoegingen                 | 1.028        | 1.665        |
| Onttrekkingen                | -334         | -291         |
| Vrijval                      | -804         | -708         |
| <b>Stand per 31 december</b> | <b>7.361</b> | <b>7.471</b> |

### Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen, zie hiervoor ook toelichting 6.19 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 gecommiteerde, gesyndiceerde bankfinanciering met een looptijd tot eind maart 2017 en voor € 246 miljoen een looptijd tot eind juni 2018;
- projectfinancieringsfaciliteiten waarbij grotendeels voor de verwachte hoofdsom en looptijd van het betreffende project, gecommiteerde financiering beschikbaar is, en
- € 10 miljoen kasgeld- en rekening-courantfaciliteiten. Deze zijn niet gecommiteerd.

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

x € 1.000

Ultimo 2015 bedraagt het totaal aan bankgarantiefaciliteiten € 501 miljoen (2014: € 524 miljoen) verstrekt door 22 partijen. De contractuele vervaldatum van de financiële verplichtingen inclusief rentebetalingen zijn als volgt:

| 31 december 2015                              | Boekwaarde      | Contractuele kasstromen | < 6 maanden     | 6-12 maanden   | 1-2 jaar       | 2-5 jaar      | > 5 jaar       |
|-----------------------------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| Cumulatief preferente financieringsaandelen B | -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        | -              | -              | -             | -              |
| <b>Totaal</b>                                 | <b>-715.337</b> | <b>-732.612</b>         | <b>-587.087</b> | <b>-30.103</b> | <b>-57.238</b> | <b>-9.262</b> | <b>-48.922</b> |

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

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.

### 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.

x € 1.000

**Prijsrisico**

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

**Renterisico**

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

Wanneer de rente over 2015 gemiddeld 2% hoger zou zijn geweest dan zou op basis van de balansposities per einde jaar het resultaat voor belastingen circa € 2,1 miljoen hoger (2014: € 1,2 miljoen hoger) zijn geweest. Het effect op het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant waren gebleven) van een 2% renteverval zou een € 1,6 miljoen hoger eigen vermogen zijn (2014: € 0,9 miljoen hoger). Dit effect op het resultaat voor belastingen wordt met name veroorzaakt door de stand van de liquide middelen per ultimo 2015. De rentegevoeligheid gemeten op basis van de gemiddelde schuld gedurende het jaar zou een beperkter effect op het resultaat ten gevolge hebben.

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

| Toelichting                                        | 31 december 2015 |             |              |          |          |          |  |
|----------------------------------------------------|------------------|-------------|--------------|----------|----------|----------|--|
|                                                    | Totaal           | 0-6 maanden | 6-12 maanden | 1-2 jaar | 2-5 jaar | > 5 jaar |  |
|                                                    |                  |             |              |          |          |          |  |
| Overige beleggingen 6.11                           | 32.124           | 18.784      | -            | 11.236   | 860      | 1.244    |  |
| Liquide middelen 6.16                              | 125.392          | 125.392     | -            | -        | -        | -        |  |
| Cumulatief preferente financieringsaandelen B 6.19 | -45.100          | 0           | -            | -        | -45.100  |          |  |
| Gesyndiceerde bankfinanciering 6.19                | -50.000          | -50.000     | -            | -        | -        | -        |  |
| Projectfinancieringen 6.19                         | -12.297          | -12.297     | -            | -        | -        | -        |  |
| Overige langlopende schulden 6.19                  | -25.012          | -546        | -18.933      | -2.653   | -        | -2.880   |  |
| Financiële leaseverplichtingen 6.19                | -1.613           | -329        | -216         | -449     | -619     | -        |  |
| Rekening-courant kredietinstellingen 6.19          | -1.083           | -1.083      | -            | -        | -        | -        |  |
|                                                    |                  |             |              |          |          |          |  |
| Totaal                                             | 22.411           | 79.921      | -19.149      | 8.134    | -44.859  | -1.636   |  |



x € 1.000

|                                               |             | 31 december 2014 |               |                |              |                |               |
|-----------------------------------------------|-------------|------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|---------------|
|                                               | Toelichting | Totaal           | 0-6 maanden   | 6-12 maanden   | 1-2 jaar     | 2-5 jaar       | > 5 jaar      |
| Overige beleggingen                           | 6.11        | 31.004           | 15.508        | 755            | 5.471        | 8.026          | 1.244         |
| Liquide middelen                              | 6.16        | 73.787           | 73.787        | -              | -            | -              | -             |
| Cumulatief preferente financieringsaandelen B | 6.19        | -66.100          | 0             | -              | -            | -66.100        | -             |
| Gesyndiceerde bankfinanciering                | 6.19        | -                | -             | -              | -            | -              | -             |
| Projectfinancieringen                         | 6.19        | -7.158           | -5.258        | -1.900         | 0            | 0              | 0             |
| Overige langlopende schulden                  | 6.19        | -27.524          | -1.375        | -20.426        | 0            | -2.843         | -2.880        |
| Financiële leaseverplichtingen                | 6.19        | -2.188           | -489          | -205           | -426         | -953           | -115          |
| Rekening-courant kredietinstellingen          | 6.19        | -2.180           | -2.180        | -              | -            | -              | -             |
| <b>Totaal</b>                                 |             | <b>-359</b>      | <b>79.993</b> | <b>-21.776</b> | <b>5.045</b> | <b>-61.870</b> | <b>-1.751</b> |

Op balansdatum is van de rentedragende bruto schuld 39% (2014: 77%) tegen een vast rentepercentage en 61% (2014: 23%) tegen een variabel rentepercentage afgesloten. Door seizoensinvloeden is de gemiddelde schuld gedurende het boekjaar hoger dan op balansdatum; het aandeel van de brutoschuld waarop variabele rente van toepassing is, is gedurende het jaar hoger. Tegenover de brutoschuld met een variabele rente staan onder andere liquide middelen waarop ook variabele rente van toepassing is.

De gemiddelde gewogen rentelooptijd van projectfinancieringen is 0,1 jaar (2014: 0,2 jaar).

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

### Valutarisico

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

### Reële waarden

Onderstaande overzicht bevat de reële waarden en de boekwaarden van financiële instrumenten. Deze waarderingen tegen reële waarde worden gerubriceerd naar verschillende niveaus van de hiërarchie reële waarde, afhankelijk van de inputs op basis waarvan waarderingstechnieken zijn toegepast. De verschillende niveaus zijn als volgt gedefinieerd.

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

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

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

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

x € 1.000

|                                   |        |                                               | 31 december 2015 |              | 31 december 2014 |              |
|-----------------------------------|--------|-----------------------------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
|                                   |        |                                               | Boekwaarde       | Reële waarde | Boekwaarde       | Reële waarde |
| toelichting                       | niveau | Leningen en vorderingen                       |                  |              |                  |              |
| 6.11                              | 2      | Overige beleggingen                           | 32.124           | 33.131       | 31.004           | 32.682       |
| 6.15                              | *      | Handels- en overige vorderingen               | 266.403          | 266.403      | 310.131          | 310.131      |
| 6.16                              | *      | Liquide middelen                              | 125.392          | 125.392      | 73.787           | 73.787       |
| 6.19                              | *      | Rekening-courant kredietinstellingen          | -1.083           | -1.083       | -2.180           | -2.180       |
| 6.19                              | 2      | Cumulatief preferente financieringsaandelen B | -45.100          | -52.946      | -66.100          | -77.203      |
| 6.19                              | 2      | Gesyndiceerde bankfinanciering                | -50.000          | -50.000      | -                | -            |
| 6.19                              | 2      | Projectfinanciering                           | -12.297          | -12.297      | -7.158           | -7.241       |
| 6.19                              | 2      | Overige langlopende schulden                  | -25.012          | -25.982      | -27.524          | -28.702      |
| 6.22                              | *      | Handels- en overige schulden                  | -580.232         | -580.232     | -574.881         | -574.881     |
| Overige financiële verplichtingen |        |                                               |                  |              |                  |              |
| 6.19                              | 2      | Financiële leaseverplichtingen                | -1.613           | -1.691       | -2.188           | -2.329       |
|                                   |        |                                               | -291.418         | -299.305     | -265.109         | -275.936     |

\* 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 2015, 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 is gebaseerd op de Leverage ratio, zijnde een netto rentedragende schuld, na aftrek van cumulatief preferente financieringsaandelen B en non-recourse financiering, gedeeld door EBITDA van maximaal 3.0 en een interest cover ratio van minimaal 3.0 (zie ook toelichting 6.19 voor de beschrijving van de financiële ratio's in de met banken overeengekomen convenanten).

x € 1.000

**6.24 Huur- en operationele leaseovereenkomsten**

|                                        | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|----------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Huurovereenkomsten</b>              |                  |                  |
| Vervallen termijnen binnen 1 jaar      | 14.872           | 17.195           |
| Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar | 39.689           | 45.767           |
| Vervallen termijnen na 5 jaar          | 9.544            | 12.898           |
| <b>Totaal</b>                          | <b>64.105</b>    | <b>75.860</b>    |
| <b>Leaseovereenkomsten</b>             |                  |                  |
| Vervallen termijnen binnen 1 jaar      | 25.001           | 26.962           |
| Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar | 40.821           | 44.004           |
| Vervallen termijnen na 5 jaar          | 912              | 1.336            |
| <b>Totaal</b>                          | <b>66.734</b>    | <b>72.302</b>    |

In 2015 is een bedrag van € 29 miljoen (2014: € 30 miljoen) als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord voor operationele lease. In 2015 is een bedrag van € 16 miljoen (2014: € 17 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 3.500 objecten (2.550 personenauto's, 850 bedrijfswagens en 100 vrachtwagens) door middel van een operationeel contract geleased. Met de belangrijkste leasemaatschappij is in 2013 een mantelovereenkomst afgesloten voor de personen- en bedrijfswagens met een looptijd van 4 jaar. De afzonderlijke contracten die onder de mantelovereenkomst vallen, hebben looptijden variërend van 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.

x € 1.000

## 6.25 Investeringsverplichtingen

|                                                    | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|----------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Contractuele verbintenissen in verband met:</b> |                  |                  |
| - de verwerving van materiële vaste activa         | 1.078            | 4.049            |
| - de verwerving van gronden                        | 98.614           | 109.521          |
|                                                    | <b>99.692</b>    | <b>113.570</b>   |

Ter zekerstelling van de investeringsverplichtingen zijn geen concerngaranties afgegeven (2014: geen).

Van de investeringsverplichtingen is € 11 miljoen (2014: € 16 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 (2014: € 1 miljoen) (Heijmans aandeel).

## 6.26 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.

| <b>Bank- en concerngaranties</b>        | <b>31 december 2015</b> | <b>31 december 2014</b> |
|-----------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Bankgaranties in verband met:</b>    |                         |                         |
| Uitvoering van projecten                | 274.852                 | 308.003                 |
| Aanbestedingen                          | 3.074                   | 4.105                   |
| Overige                                 | 45.746                  | 28.857                  |
|                                         | <b>323.672</b>          | <b>340.965</b>          |
| <b>Concerngaranties in verband met:</b> |                         |                         |
| Uitvoering van projecten                | 354.837                 | 356.954                 |
| Voorwaardelijke verplichtingen          | 4.071                   | 11.798                  |
| Krediet- en bankgarantiefaciliteiten    | 124.245                 | 120.855                 |
|                                         | <b>483.153</b>          | <b>489.607</b>          |
| <b>Totaal</b>                           | <b>806.825</b>          | <b>830.572</b>          |

De concerngaranties in verband met krediet- en bankgarantiefaciliteiten zijn verstrekt ten behoeve van projectfinancieringen en bankgarantie- en kredietfaciliteiten voor buitenlandse dochterondernemingen, gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en joint ventures. Voor schulden in enkele gezamenlijke bedrijfsactiviteiten en vastgoed joint ventures staat Heijmans voor haar deel in de joint venture garant, voor in totaal € 21 miljoen (2014: € 21 miljoen).

De concerngaranties die zijn uitgegeven ten behoeve van verkochte activiteiten (Leadbitter, Heitkamp) zijn niet opgenomen in bovenstaande tabel en bedragen € 98 miljoen (2014: 91 miljoen). Ten aanzien van lopende en opgeleverde werken zijn waar mogelijk de garanties overgenomen door de koper. Voor zover dit niet mogelijk is, heeft de koper een bank- of concerngarantie afgegeven.

#### Overige voorwaardelijke verplichtingen

De overige voorwaardelijke verplichtingen met significante cash impact bedragen ultimo 2015 € 29 miljoen (2014: € 37 miljoen) en met beperkte cash impact € 84 miljoen (2014: € 103 miljoen), in totaal € 113 miljoen (2014: € 140 miljoen). Hiervan is € 25 miljoen (2014: € 23 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 2015 geen (2014: geen) concerngaranties afgegeven.

De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben voorwaardelijke verplichtingen met significante cash impact ultimo 2015 van € 9 miljoen (2014: € 13 miljoen) en met beperkte cash impact € 22 miljoen (2014: € 23 miljoen), in totaal € 31 miljoen (2014: € 36 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.

## 6.27 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 6.10.

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



| 2015<br>Bedrijfssegmenten in € mln | Vastgoed    | Woning-<br>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        |
| <b>Totaal activa</b>               | <b>58,3</b> | <b>3,2</b>      | <b>3,9</b> | <b>13,4</b> | <b>-0,2</b> | <b>78,6</b> |
| 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        |
| <b>Totaal verplichtingen</b>       | <b>30,4</b> | <b>2,6</b>      | <b>3,6</b> | <b>9,6</b>  | <b>-0,2</b> | <b>46,0</b> |
| <b>Eigen vermogen</b>              | <b>27,9</b> | <b>0,6</b>      | <b>0,3</b> | <b>3,8</b>  | <b>0,0</b>  | <b>32,6</b> |

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

### Ondernemingspensioenfondsen

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

In 2015 is circa € 0,5 miljoen (2014: € 0,4 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 2014 en 2015 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 2015 en 2014 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

| in €                          | 2015   | 2014   |
|-------------------------------|--------|--------|
| A.A. Olijslager – voorzitter* | 52.875 | 53.980 |
| Drs. P.G. Boumeester**        | 37.723 | 37.723 |
| Ing. R. van Gelder BA***      | 40.223 | 37.723 |
| Drs. S. van Keulen****        | 42.723 | 42.723 |
| R. Icke RA*****               | 37.723 | 37.723 |
| S. Vollebregt*****            | 24.542 | -      |

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

\*\* commissaris met ingang van 28 april 2010

\*\*\* commissaris met ingang van 1 juli 2010

\*\*\*\* commissaris met ingang van 18 april 2007

\*\*\*\*\* commissaris met ingang van 9 april 2008

\*\*\*\*\* commissaris met ingang van 15 april 2015

### Beloning van de leden van de raad van bestuur

Tot en met 2014 werd in deze toelichting ook de beloning van de concerndirectie weergegeven. Met ingang van 2015 is het gremium concerndirectie vervallen en wordt in deze toelichting de beloning van de leden van de raad van bestuur toegelicht.

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

| in €                      | Bruto vaste beloning |                  | Lange termijn variabele beloning |          | Voorwaardelijke korte termijn variabele beloning |          | Pensioenlast   |                |
|---------------------------|----------------------|------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------------------------|----------|----------------|----------------|
|                           | 2015                 | 2014             | 2015                             | 2014     | 2015                                             | 2014     | 2015           | 2014           |
| L.J.T. van der Els *      | 493.764              | 493.764          | -                                | -        | 98.753                                           | -        | 102.160        | 102.160        |
| M.C. van den Biggelaar ** | 395.661              | 395.661          | -                                | -        | 79.132                                           | -        | 79.475         | 75.501         |
| A.G.J. Hillen ***         | 395.661              | 395.661          | -                                | -        | 79.132                                           | -        | 111.172        | 118.454        |
| <b>Totaal</b>             | <b>1.285.086</b>     | <b>1.285.086</b> | <b>0</b>                         | <b>0</b> | <b>257.017</b>                                   | <b>0</b> | <b>292.807</b> | <b>296.115</b> |

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

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

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

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

| in €                                                   | 2015             | 2014             |
|--------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Bruto vaste beloning                                   | 1.285.086        | 1.285.086        |
| Voorwaardelijke bruto korte termijn variabele beloning | 257.017          | -                |
| Bonus Investment Share Matching Plan                   | 9.629            | 22.878           |
| Pensioenlast                                           | 292.807          | 296.115          |
| Crisisheffing                                          | -                | 191.552          |
| Kostenvergoeding inclusief vergoeding auto             | 93.901           | 92.272           |
| <b>Totaal beloningen raad van bestuur</b>              | <b>1.938.440</b> | <b>1.887.903</b> |

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. De lange termijn variabele beloning toegekend in 2015 betreft de periode 2013-2015 en is nihil. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de remuneratieparagraaf in het jaarverslag.

Voor variabele beloningen over de periodes 2014-2016 en 2015-2017 is voor de huidige leden van de raad van bestuur € 0,6 miljoen (2014: voor de periodes 2013-2015 en 2014-2016: € 0,6 miljoen) gereserveerd; en wel voor de heer L.J.T. van der Els is gereserveerd € 246.882 (2014: € 246.882), voor de heer M.C. van den Biggelaar is gereserveerd € 197.831 (2014: € 197.831) en voor de heer A.G.J. Hillen is gereserveerd € 197.831 (2014: € 197.831).

De last in 2015 voor de lange termijn variabele beloningen voor de leden van de raad van bestuur bedroeg € 0 (2014: € 0).

Ten einde de bestuurders voor langere termijn te binden en de gerichtheid op lange termijn waardecreatie te bevorderen, is met ingang van het jaar 2010 een Bonus Investment Share Matching Plan van kracht, waarbij bestuurders op vrijwillige basis kunnen kiezen voor een deel van hun variabele korte termijn beloning aandelen Heijmans te kopen.

De leden van de raad van bestuur hebben in april 2011 voor de helft van de over 2010 toegekende netto korte termijn variabele beloning aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk aandeel toegekend. In april 2014 zijn 9.171 aandelen onvoorwaardelijk geworden, heeft de Groep 9.171 aandelen uitgegeven en aan de betreffende leden van de raad van bestuur verstrekt. Voor deze aandelen geldt een verplichte blokkeringsperiode van 2 jaar.

In april 2014 heeft de heer Van der Els voor 50% en hebben de heren Van den Biggelaar en Hillen voor 20% van de toegekende netto korte termijnbonus 2013 aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht aandeel - in totaal 2.289 - is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk aandeel toegekend. De toegekende aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk, waarna een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar in werking treedt. De totale last met betrekking tot het toekennen van de aandelen is op het moment van toekennen bepaald en wordt gedurende de periode dat de toegekende aandelen onvoorwaardelijk worden, tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

In de winst-en-verliesrekening 2015 is een bedrag van € 9.629 als last met betrekking tot de in april 2014 toegekende aandelen verantwoord.

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

De pensioenregeling voor de heer Van den Biggelaar betreft met ingang van 1 januari 2015 de regeling van het bedrijfstak-pensioenfonds 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 2015 is een compensatie van € 64.533 (2014: nihil) 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 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 € 32.695 (2014: € 31.898) voor het vervallen van de vroegpensioenregeling en heeft de heer Hillen in 2015 een compensatie van € 61.203 (2014: nihil) ontvangen voor het wegvallen van de pensioenopbouw over het salaris boven de € 100.000.

De pensioenlast is berekend conform waarderingsgrondslag 23.

De leden van de raad van bestuur bezaten ultimo 2015 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 2015 als volgt samengesteld:

| Bezit aandelen per 31 december  | 2015           |
|---------------------------------|----------------|
| L.J.T. van der Els - voorzitter | 116.130        |
| M.C. van den Biggelaar          | 12.184         |
| A.G.J. Hillen                   | 11.525         |
| <b>Totaal</b>                   | <b>139.839</b> |

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

In de winst-en-verliesrekening is in 2015 € 167.000 (2014: € 580.815) 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. Het genoemde bedrag over 2014 is inclusief de betaalde bruto beloningen en vergoedingen en pensioentoezeggingen aan de heer Witzel voor het dienstverband dat per 1 oktober 2014 is beëindigd.

## 6.28 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 6.27) 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 6.14 Onderhanden werken.

### Pensioenen

De belangrijkste actuariële uitgangspunten met betrekking tot het berekenen van de pensioenverplichtingen zijn in toelichting 6.20 uiteengezet.

### Belastingvorderingen

Voor een nadere toelichting van de belangrijkste schattingselementen die bij de waardering van uitgestelde belastingvorderingen worden gehanteerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.12 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 6.13 Voorraden.

### Immateriële activa

Voor de belangrijkste uitgangspunten, gehanteerd bij de jaarlijkse bepaling van de realiseerbare waarde van de immateriële activa wordt verwezen naar 6.9 Immateriële activa.



## 7. Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

Onderstaande entiteiten zijn in 2015 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 6.10.

|                                               | 31 december 2015 |
|-----------------------------------------------|------------------|
| <b>Heijmans Nederland B.V., Rosmalen</b>      | 100%             |
| <b>Heijmans Vastgoed B.V., Rosmalen</b>       | 100%             |
| Heijmans Vastgoed Deelnemingen B.V. Rosmalen  | 100%             |
| V.O.F. Gasthuiskwartier, Rosmalen             | 50%              |
| V.O.F. Mondriaanlaan, Utrecht                 | 35%              |
| <b>Heijmans Woningbouw B.V., Rosmalen</b>     | 100%             |
| Heijmans Huizen B.V., Huizen                  | 100%             |
| <b>Heijmans Utiliteit B.V., Rosmalen</b>      | 100%             |
| Heijmans Utiliteit Metaal B.V., Rosmalen      | 100%             |
| <b>Heijmans Infrastructuur B.V., Rosmalen</b> | 100%             |
| Heijmans Infra B.V., Rosmalen                 | 100%             |
| Heijmans Wegen B.V., Rosmalen                 | 100%             |
| Heijmans Civiel B.V., Rosmalen                | 100%             |
| Sander & Geraedts B.V., Koningsbosch          | 100%             |
| Centrale IJkinrichting Borculo B.V., Zeewolde | 100%             |
| Brinck Amersfoort B.V., Zeewolde              | 100%             |
| Brinck Meter Control Services B.V., Zeewolde  | 100%             |
| Brinck Technology B.V., Zeewolde              | 100%             |
| A4All V.O.F., Rotterdam                       | 45%              |
| Waterdunen V.O.F., Amsterdam                  | 40%              |

|                                                   | 31 december 2015 |
|---------------------------------------------------|------------------|
| <b>Heijmans Facilitair Bedrijf B.V., Rosmalen</b> | 100%             |
| Heijmans Materieel Beheer B.V., Rosmalen          | 100%             |
| <b>Heijmans International B.V., Rosmalen</b>      | 100%             |
| Heijmans Technology B.V., Rosmalen                | 100%             |
| Heijmans (B) N.V., Schelle                        | 100%             |
| Heijmans Infra N.V., Schelle                      | 100%             |
| Van den Berg N.V., Schelle                        | 100%             |
| Heijmans Vastgoed N.V., Schelle                   | 100%             |
| Heijmans Bouw N.V., Bilzen                        | 100%             |
| Heijmans Deutschland B.V., Rosmalen               | 100%             |
| Heijmans Oevermann GmbH, Münster                  | 100%             |
| Oevermann Verkehrswegebau GmbH, Münster           | 100%             |
| Oevermann Hochbau GmbH, Münster                   | 100%             |
| Oevermann Ingenieurbau GmbH, Münster              | 100%             |
| CMG Gesellschaft für Baulogistik GmbH, Münster    | 100%             |
| Franki Grundbau GmbH & Co. KG., Seevetal          | 100%             |

## 8. Vennootschappelijke jaarrekening

x € 1.000

### 8.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2015 van Heijmans N.V.

Ten aanzien van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van Heijmans N.V. is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 Boek BW. Voor zover posten uit de winst-en-verliesrekening en de balans niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en balans.

### 8.2 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Heijmans N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (waarderingsgrondslagen) van de enkelvoudige jaarrekening van Heijmans N.V. gelijk zijn aan de waarderingsgrondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de nettovermogenswaarde gewaardeerd.

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Heijmans N.V. in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen Heijmans N.V. en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet-gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Voor de opgave van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen en de raad van bestuur wordt verwezen naar toelichting 6.27 van de geconsolideerde jaarrekening.

### 8.3 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2015

|                                      | 2015           | 2014           |
|--------------------------------------|----------------|----------------|
| Resultaat deelnemingen               | -36.687        | -58.165        |
| Overige baten en lasten na belasting | 9.429          | 10.872         |
| <b>Resultaat na belastingen</b>      | <b>-27.258</b> | <b>-47.293</b> |

In de vennootschappelijke jaarrekening zijn de personeelsbeloningen opgenomen van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur/concerndirectie en het secretariaat van de raad (zie toelichting 6.27 bij de geconsolideerde jaarrekening).

x € 1.000

#### 8.4 Vennootschappelijke balans per 31 december 2015 (vóór voorstel resultaatbestemming)

| Activa                  | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|-------------------------|------------------|------------------|
| <b>Vaste activa</b>     |                  |                  |
| Immateriële activa      | 21.207           | 21.207           |
| Financiële vaste activa | 5.242            | 11.134           |
|                         | <b>26.449</b>    | <b>32.341</b>    |
| <b>Vlottende activa</b> |                  |                  |
| Vorderingen             | 622.352          | 612.906          |
| Liquide middelen        | 20.748           | 28.508           |
|                         | <b>643.100</b>   | <b>641.414</b>   |
|                         | <b>669.549</b>   | <b>673.755</b>   |

| Passiva                                      | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|----------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Eigen vermogen</b>                        |                  |                  |
| Geplaatst kapitaal                           | 6.423            | 5.839            |
| Agioreserve                                  | 242.680          | 222.152          |
| Afdekkingsreserve                            | 375              | -54              |
| Reserve actuariële resultaten                | -14.918          | -27.346          |
| Reserve Bonus Investment Share Matching Plan | 229              | 219              |
| Wettelijke reserve deelnemingen              | 42.059           | 41.754           |
| Ingehouden winsten                           | 16.407           | 64.005           |
| Resultaat na belastingen lopend boekjaar     | -27.258          | -47.293          |
|                                              | <b>265.997</b>   | <b>259.276</b>   |
| <b>Langlopende schulden</b>                  | <b>95.100</b>    | <b>66.100</b>    |
| <b>Kortlopende schulden</b>                  | <b>308.452</b>   | <b>348.379</b>   |
|                                              | <b>669.549</b>   | <b>673.755</b>   |

x € 1.000

## 8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans

| Immateriële activa (goodwill)                                                                   | 2015           | 2014           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Boekwaarde</b>                                                                               |                |                |
| Stand per 1 januari                                                                             | 21.207         | 21.207         |
| <b>Stand per 31 december</b>                                                                    | <b>21.207</b>  | <b>21.207</b>  |
| <b>Financiële vaste activa</b>                                                                  | <b>2015</b>    | <b>2014</b>    |
| <b>Deelnemingen in groepsmaatschappijen</b>                                                     |                |                |
| Stand per 1 januari                                                                             | -99.687        | -41.916        |
| Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen                                                | -36.687        | -58.165        |
| Ontvangen dividend van deelnemingen                                                             | 0              | -12.755        |
| Kapitaalstortingen                                                                              | 52.475         | 18.059         |
| Mutaties kasstroomafdekkingen                                                                   | 429            | -804           |
| Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot personeelsgerelateerde verplichtingen | 12.428         | -4.106         |
| Overige mutaties                                                                                | 0              | 0              |
| <b>Stand per 31 december</b>                                                                    | <b>-71.042</b> | <b>-99.687</b> |
| Opgenomen onder voorziening negatieve deelnemingen                                              | -76.284        | -110.821       |
| Opgenomen onder financiële vaste activa                                                         | 5.242          | 11.134         |

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



x € 1.000

| Vorderingen                          | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|
| Groepsmaatschappijen                 | 590.234          | 597.906          |
| Belastingen en sociale verzekeringen | 31.462           | 14.711           |
| Overige vorderingen                  | 656              | 289              |
|                                      | <b>622.352</b>   | <b>612.906</b>   |

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

### Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij ter beschikking van de vennootschap.

### Eigen vermogen

| 2015                                    | Geplaatst<br>kapitaal | Agioreserve    | Reserve<br>actuariële<br>resultaten | Afdekkings-<br>reserve | Reserve<br>Bonus<br>Investment<br>Share<br>Matching<br>Plan | Wettelijke<br>reserve<br>deel-<br>nemingen | Ingehouden<br>winst | Resultaat<br>na<br>belastingen<br>boekjaar | Totaal eigen<br>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<br>Share Matching Plan | 0                     | 0              | 0                                   | 0                      | 10                                                          | 0                                          | 0                   | 0                                          | 10                       |
| Resultaatbestemming<br>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                  |
| <b>Stand per 31 december</b>            | <b>6.423</b>          | <b>242.680</b> | <b>-14.918</b>                      | <b>375</b>             | <b>229</b>                                                  | <b>42.059</b>                              | <b>16.407</b>       | <b>-27.258</b>                             | <b>265.997</b>           |

| 2014                                    | Geplaatst<br>kapitaal | Agioreserve    | Reserve<br>actuariële<br>resultaten | Afdekkings-<br>reserve | Reserve<br>Bonus<br>Investment<br>Share<br>Matching<br>Plan | Wettelijke<br>reserve<br>deel-<br>nemingen | Ingehouden<br>winst | Resultaat<br>na<br>belastingen<br>boekjaar | Totaal eigen<br>vermogen |
|-----------------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------|--------------------------|
| Stand per 1 januari                     | 5.805                 | 222.183        | -23.240                             | 750                    | 192                                                         | 36.415                                     | 69.060              | 1.857                                      | 313.022                  |
| Emissie                                 |                       |                |                                     |                        |                                                             |                                            |                     |                                            | 0                        |
| Reclassificatie                         | 0                     | 0              | 0                                   | 0                      | 0                                                           | 5.339                                      | -5.339              | 0                                          | 0                        |
| Bonus Investment<br>Share Matching Plan | 3                     | 0              | 0                                   | 0                      | 27                                                          | 0                                          | 0                   | 0                                          | 30                       |
| Resultaatbestemming<br>2013             | 31                    | -31            | 0                                   | 0                      | 0                                                           | 0                                          | 284                 | -1.857                                     | -1.573                   |
| Totaalresultaat                         | 0                     | 0              | -4.106                              | -804                   | 0                                                           | 0                                          | 0                   | -47.293                                    | -52.203                  |
| <b>Stand per 31 december</b>            | <b>5.839</b>          | <b>222.152</b> | <b>-27.346</b>                      | <b>-54</b>             | <b>219</b>                                                  | <b>41.754</b>                              | <b>64.005</b>       | <b>-47.293</b>                             | <b>259.276</b>           |

## Maatschappelijk aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal is als volgt samengesteld:

| Maatschappelijk aandelenkapitaal in €                                           | 31 december 2015  |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 35.100.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,30                              | 10.530.000        |
| 7.000.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B van elk nominaal € 0,21 | 1.470.000         |
| 8.000.000 preferente beschermingsaandelen van elk nominaal € 1,50               | 12.000.000        |
|                                                                                 | <b>24.000.000</b> |

Per 31 december 2015 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 6.19 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 6.20 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 6.27 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

Voor het voorstel voor de resultaatbestemming wordt verwezen naar de 'Overige gegevens' (bladzijde 199).

| Schulden                                             | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Langlopende schulden</b>                          |                  |                  |
| Financieringspreferente aandelen                     | 45.100           | 66.100           |
| Gesyndiceerde bankfinanciering                       | 50.000           | -                |
|                                                      | <b>95.100</b>    | <b>66.100</b>    |
| <b>Kortlopende schulden</b>                          |                  |                  |
| Groepsmaatschappijen                                 | 227.639          | 211.472          |
| Te betalen dividend financieringspreferente aandelen | 3.563            | 5.222            |
| Banken                                               | 0                | 20.321           |
| Voorziening negatieve deelnemingen                   | 76.284           | 110.821          |
| Overige schulden                                     | 966              | 543              |
|                                                      | <b>308.452</b>   | <b>348.379</b>   |

De voorziening negatieve deelnemingen moet in relatie worden gezien met de vorderingen op groepsmaatschappijen.

x € 1.000

## 8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

| Voorwaardelijke verplichtingen           | 31 december 2015 | 31 december 2014 |
|------------------------------------------|------------------|------------------|
| Bankgaranties                            | 323.672          | 340.965          |
| Concerngaranties aan opdrachtgevers      | 358.908          | 368.752          |
| Concerngaranties aan kredietinstellingen | 124.245          | 120.855          |
|                                          | <b>806.825</b>   | <b>830.572</b>   |

Voor een toelichting op de garanties wordt verwezen naar toelichting 6.26 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                         | 2015                             |                       |              |
|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|--------------|
|                                   | Ernst & Young<br>Accountants LLP | Overige EY<br>Netwerk | Total<br>EY  |
| Onderzoek van de jaarrekening     | 1.355                            | -                     | 1.355        |
| Andere controle opdrachten        | 96                               | -                     | 96           |
| Adviesdiensten op fiscaal terrein | -                                | -                     | 0            |
| Andere niet controle diensten     | -                                | -                     | 0            |
|                                   | <b>1.451</b>                     | <b>0</b>              | <b>1.451</b> |

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                         | 2014                             |                       |              |
|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|--------------|
|                                   | Ernst & Young<br>Accountants LLP | Overige EY<br>Netwerk | Total<br>EY  |
| Onderzoek van de jaarrekening     | 1.408                            | -                     | 1.408        |
| Andere controle opdrachten        | 80                               | -                     | 80           |
| Adviesdiensten op fiscaal terrein | -                                | 232                   | 232          |
| Andere niet controle diensten     | -                                | -                     | 0            |
|                                   | <b>1.488</b>                     | <b>232</b>            | <b>1.720</b> |

De kosten van adviesdiensten in 2014 op fiscaal terrein betreffen een betaalde succes fee voor verleende fiscale dienstverlening in 2013 die ten laste van het resultaat 2014 zijn gebracht.

**Gebeurtenissen na balansdatum**

Tot de datum van ondertekening hebben zich geen significante gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zouden zijn op deze jaarrekening.

Rosmalen, 26 februari 2016

**De leden van de raad van bestuur**

L.J.T. van der Els  
M.C. van den Biggelaar  
A.G.J. Hillen

**De leden van de raad van commissarissen**

A.A. Olijslager  
P.G. Boumeester  
R. van Gelder  
R. Icke  
S. van Keulen  
S. Vollebregt



# Resultaatbestemming

Volgens artikel 31 der statuten, wordt de winst als volgt verdeeld:

1. Van de winst reserveert de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen zoveel als hij nodig oordeelt.
2. Voor zover de winst niet wordt gereserveerd, staat zij ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hetzij geheel of gedeeltelijk ter reservering hetzij geheel of gedeeltelijk ter uitkering aan houders van gewone aandelen in verhouding tot hun bezit aan gewone aandelen.

Onder goedkeuring van de raad van commissarissen wordt voorgesteld € 27,3 miljoen ten laste te brengen van de reserves. Gegeven de ontwikkeling van zowel de operationele resultaten als het netto resultaat over 2015, is besloten om geen dividend uit te keren op de (certificaten van) gewone aandelen.

## **Dividendbeleid**

Heijmans voert een dividendbeleid waarbij – bijzondere omstandigheden daargelaten – de pay out ratio 40% van de winst na belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening bedraagt.

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Heijmans N.V.

## Verklaring over de jaarrekening 2015

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2015 van Heijmans N.V. (de vennootschap) te Rosmalen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015, 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 vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2015;
- de volgende overzichten over 2015: 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 2015;
- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2015;
- 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

|                             |                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Materialiteit</b>        | € 10 miljoen                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Toegepaste benchmark</b> | Circa 0,5% van de omzet voor het boekjaar                                                                                                                                                                     |
| <b>Nadere toelichting</b>   | 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 goede 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 Vastgoed, Utiliteit en Infra. 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 gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

| Risiko                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Onze controleaanpak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Financiering en convenanten (zie noot 6.19)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>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 activiteiten. De schattingen zijn gebaseerd op veronderstellingen, waaronder verwachtingen van toekomstige economische- en marktontwikkelingen. Belangrijk uitgangspunt is tevens de recent met het bankenconsortium overeengekomen aangepaste en in looptijd verlengde kredietfaciliteit. Bij het voldoen aan de bijbehorende financieringsconvenanten per kwartaal is de verwachte invloed van het seizoenspatroon mede van belang.</p> | <p>In onze controleaanpak hebben wij gebruikgemaakt van een waarderingsdeskundige bij de evaluatie van de gehanteerde veronderstellingen en de prognoses die door het bestuur zijn opgesteld in het Businessplan 2016 inclusief de Meerjaren-outlook. Wij hebben specifiek aandacht besteed aan de gehanteerde veronderstellingen met betrekking tot de toekomstige omzet en het resultaat, inclusief de orderportefeuille, teneinde te beoordelen dat kan worden blijven voldaan aan de liquiditeitsbehoefte en financieringsconvenanten 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.</p>                                                                                         |
| <b>Waardering van goodwill en overige immateriële activa (zie noot 6.9)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>Het management toetst jaarlijks of bijzondere waardeverminderingen van toepassing zijn op de post goodwill en, voor wat betreft overige immateriële activa, beoordeelt of sprake is van wijziging in de gebruiksduur dan wel of indicaties bestaan voor een bijzondere waardevermindering. Deze toets c.q. beoordeling is grotendeels gebaseerd op verwachtingen en inschattingen van het management van de toekomstige resultaten van de kasstroom genererende eenheden waarvan de in het verleden geacquireerde entiteiten deel uitmaken. De bedrijfsonderdelen Utiliteit en Oevermann zijn vanwege de hoogte van de immateriële activa het meest significant.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>In onze controleaanpak hebben wij gebruikgemaakt van een waarderingsdeskundige bij de evaluatie van de gehanteerde modellen en parameters die door het bestuur zijn opgesteld in het Business Plan 2016 en het meerjarenplan. 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 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.</p> |

| Risico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Onze controleaanpak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Waardering van de uitgestelde belastingvorderingen en –verplichtingen (zie noot 6.12)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 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, alsmede afspraken met de fiscus. Deze schattingen zijn gebaseerd op veronderstellingen, waaronder verwachtingen van toekomstige economische- en marktontwikkelingen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | In onze controleaanpak hebben wij gebruikgemaakt van een waarderingsdeskundige bij de evaluatie van de gehanteerde veronderstellingen en de prognoses die door het bestuur zijn opgesteld in het Business Plan 2016 en het meerjarenplan. Wij hebben specifiek aandacht besteed aan de veronderstellingen in de prognoses die het grootste effect hebben op het fiscale resultaat, zoals de EBIT-marge en niet aftrekbare of uitgestelde posten. Bij het beoordelen van de fiscale positie hebben wij tevens eigen belastingdeskundigen ingeschakeld.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Waardering grondposities (zie noot 6.13)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 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. Het proces van waardering vereist significante schattingen van het bestuur. De waardering wordt intern onderbouwd met kwalitatieve beschrijvingen en kengetallen. Tevens worden jaarlijks de rekenmodellen voor de grondposities geactualiseerd. De onderneming toetst tweemaal per jaar de waardering op bijzondere waardeverminderingen. Deze toetsing is significant voor onze controle, gezien de complexiteit van het schattingsproces, de hierbij gehanteerde veronderstellingen en de mate van subjectiviteit hiervan. De netto-realiseerbare waarde is gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen, welke afhankelijk is van de inschatting van onder meer de kans op realisatie van een project, het verwachte tijdstip van realisatie, de gehanteerde disconteringsvoet en de inschatting van verkoopprijzen en bouwkosten. | Wij hebben de interne beheersmaatregelen getoetst met betrekking tot het schattingsproces inzake de waardering. Daarnaast hebben wij vastgesteld of bij de bepaling van de waardering gebruik is gemaakt van de juiste brongegevens en 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 schattingonzekerheden 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 gebruikgemaakt van onze eigen vastgoedwaarderingsspecialisten. Tenslotte hebben wij aandacht besteed aan de toelichtingen die zijn opgenomen 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. |



| Risico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Onze controleaanpak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Waardering onderhanden werken (zie noot 6.14)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 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 tijdens de realisatie van een project. Het proces van opbrengsten- en resultaatverantwoording van projecten, met inbegrip van de afgrenzing, vereist belangrijke 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 de interne beheersingsmaatregelen getoetst met betrekking tot projectbeheersing en het schattingsproces inzake projectresultaten. Ook hebben wij werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de contractuele voorwaarden, bestedingen, meer- en minderwerk opbrengsten en (mogelijke) claims en boetes. Tevens hebben wij werkzaamheden verricht met betrekking tot de projectcalculaties en de resultaatverwachting en de beoordeling hiervan door het bestuur. Hierbij hebben wij met projectfunctionarissen en het bestuur van de segmenten diverse (financiële) risico's en lopende claims en de hierbij behorende schattingsonzekerheden besproken en beoordeeld of deze toereikend zijn opgenomen in de financiële overzichten. Ook hebben wij werkzaamheden verricht met betrekking tot de waardering van de vorderingen, verwacht meerwerk, (mogelijke) claims en boetes, de volledigheid van de verplichtingen vanuit de projecten en de vereiste toelichtingen inzake de onderhanden werken en gerelateerde schattingen. |

### **Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het 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 fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te

leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor 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 van commissarissen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

## **Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten**

### ***Verklaring betreffende het bestuursverslag en de overige gegevens***

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het bestuursverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

### ***Benoeming***

Wij zijn door de raad van commissarissen op 30 april 2014 benoemd als accountant van Heijmans N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Rotterdam, 26 februari 2016

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. W.T. Prins RA



# Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Heijmans N.V.

Wij hebben de niet-financiële informatie, zoals opgenomen in de hoofdstukken "Profiel en bedrijfsmodel", "Strategie: Contouren van morgen", "Veiligheid en gezondheid", "Kennisintensiteit", "Procurement en ketenintegratie", "Verduurzaming bedrijfsvoering en projecten" en "Gedrag, integriteit en dilemma's" in het jaarverslag (hierna: het Verslag) van Heijmans N.V. te Rosmalen (hierna: Heijmans) over 2015 beoordeeld. Het Verslag omvat een weergave van het beleid van Heijmans ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2015.

## Beperkingen bij het onderzoek

In het Verslag is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst kunnen afwijken en daarom onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het Verslag.

Heijmans rapporteert voor België en Duitsland voor het eerst cijfers voor de KPI's veiligheid, kennisintensiteit en CO2-emissies. Voor deze KPI's zijn tevens vergelijkende cijfers 2014 opgenomen in het Verslag, deze vergelijkende cijfers voor België en Duitsland maken geen deel uit van onze assurance-opdracht. Eveneens maken de verwijzingen in het Verslag (naar [www.heijmans.nl](http://www.heijmans.nl), externe websites en overige documenten) maken geen deel uit van onze assurance-opdracht.

## Verantwoordelijkheid van de directie

De directie van Heijmans is verantwoordelijk voor het opstellen van het Verslag in overeenstemming met Sustainability Reporting Guidelines G4 (optie Core) van Global Reporting Initiative (GRI), inclusief het identificeren van stakeholders en het bepalen van materiële

onderwerpen en het verslaggevingsbeleid van Heijmans. De door de directie gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van het Verslag en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de bijlagen "Verslaggevings-systematiek" en "KPI tabel".

De directie is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als zij noodzakelijk acht om het opstellen van het Verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

## Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een conclusie over het Verslag op basis van de door ons verrichte beoordeling. Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot het Verslag verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder Standaard 3810N "Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen". Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en onze beoordeling zodanig plannen en uitvoeren dat een beperkte mate van zekerheid wordt verkregen dat het Verslag geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden bestonden in hoofdzaak uit het inwinnen van inlichtingen bij functionarissen van de vennootschap en het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de niet-financiële informatie opgenomen in het Verslag. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingswerkzaamheden is daarom ook lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controlewerkzaamheden.



## Werkzaamheden

Onze belangrijkste werkzaamheden bestonden uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties, relevante wetten en regelgeving en de kenmerken van de organisatie.
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management.
- Het evalueren van het toepassingsniveau volgens de Sustainability Reporting Guidelines G4 (optie Core) van GRI.
- Het evalueren van de opzet en implementatie van de systemen en processen voor informatieverzameling en -verwerking voor de informatie in het Verslag.
- Het afnemen van interviews met management (of relevante medewerkers) verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid.
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers, verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor het Verslag, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in het Verslag.
- Het evalueren van de interne en externe documentatie, in aanvulling op interviews, om vast te stellen of de informatie in het Verslag voldoende is onderbouwd.
- Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor consolidatie in het Verslag.

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

## Conclusie

Op grond van onze werkzaamheden, met inachtneming van de beperkingen die in de paragraaf "Beperkingen bij het onderzoek" zijn weergegeven, is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de niet-financiële informatie in het Verslag geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van het beleid van Heijmans ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2015 in overeenstemming met Sustainability Reporting Guidelines G4 (optie Core) van GRI en het verslaggevingsbeleid van Heijmans zoals toegelicht in de bijlagen "Verslaggevingssystematiek" en "KPI tabel".

Rotterdam, 26 februari 2016

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. R.T.H. Wortelboer RA

# Stichting Administratiekantoor Heijmans

Ter uitvoering van de best practice bepaling IV.2.6 juncto IV.2.7 van de Corporate Governance Code wordt hieronder verslag gedaan.

## Werkwijze

Om de onafhankelijkheid van Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK') te benadrukken, vergadert het bestuur van Stichting AK eerst zonder aanwezigheid van het bestuur van de Vennootschap. Vervolgens nemen leden van de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van commissarissen deel aan de vergadering.

## Aantal gecertificeerde aandelen

Stichting AK heeft met medewerking van de Vennootschap certificaten van gewone aandelen Heijmans N.V. uitgegeven. Stichting AK is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71, eerste lid, sub d, van de Wet op het financieel toezicht.

Per 31 december 2015 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 25 maart 2015

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

- Het jaarverslag 2014 van Heijmans N.V. en het persbericht van 26 februari 2015.
- Bespreking agendapunten van de op 15 april 2015 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders Heijmans N.V.

- Het jaarrapport van Stichting AK over 2014.
- De evaluatie van de Vergadering van Certificaathouders van 20 november 2014.
- 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.
- Een nadere toelichting op de mening van de RvB dat het resultaat over 2015 zal verbeteren. Op welke wijze gaat dat gerealiseerd worden, waarop is het vertrouwen gebaseerd dat het beter zal worden?
- Een visie van de RvB op de (over)capaciteit op de Nederlandse markt.
- 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 toenmalige voorzitter, de heer C.J. de Swart. 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 P.W. Moerland bereid gevonden de functie te aanvaarden. Het bestuur heeft de heer Moerland 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. Tevens is besloten om de heer W.M. van den Goorbergh te benoemen tot voorzitter van het bestuur.

## Vergadering van 10 september 2015

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

- De halfjaarcijfers 2015 van Heijmans N.V.
- Besluit tot het houden van een Vergadering van Certificaathouders op 20 november 2015.
- Samenstelling van het bestuur: per de voorjaarsvergadering van 2016 treedt de heer R.P. Voogd af en hij is niet herbenoembaar.

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:

- Wat is de relatie tussen het aantal verkochte woningen en de orderportefeuille?
- Hoe succesvol verloopt het project Heijmans One?
- Welke maatregelen neemt de RvB om de resultaten te verbeteren?
- Waar ziet de RvB – onder de huidige lastige marktomstandigheden- voor Heijmans kansen, mogelijkheden en middelen?

## Vergadering van 20 november 2015

Deze ingelaste bestuursvergadering stond in het teken van de voorbereiding van de Vergadering van Certificaathouders van 20 november 2015.

## Deelname bestuur Stichting AK aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2015

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2015 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 geen vragen gesteld omdat alle relevante vragen reeds waren gesteld door aanwezigen die eerder het woord hebben gekregen.

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 en 2014 – 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 15 april 2015

Van het aantal per 15 april 2015 door Stichting Administratiekantoor Heijmans uitgegeven certificaten (van aandelen) ad 19.460.873 zijn 5.687.168 (certificaten van) aandelen ter vergadering aangemeld aanwezig met stemrecht, circa 29,2% (in 2014 circa 34,7%), dit met inbegrip van 4.191.972 (certificaten van) aandelen, waarvoor een steminstructie is afgegeven aan ABN AMRO.

## Vergadering van Certificaathouders van 20 november 2015

Tijdens de Vergadering van Certificaathouders van 20 november 2015 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 4.948 (certificaten van) aandelen. Door Stichting AK waren per 20 november 2015 in totaal 21.406.873 (certificaten van) aandelen uitgegeven. Dit betekent dat circa 0,02% van door Stichting AK uitgegeven (certificaten van) aandelen in deze vergadering vertegenwoordigd was (in 2014 circa 7,72%).

## 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 2015 geen externe adviezen ingewonnen.

## Bestuur en bezoldiging

Het bestuur van Stichting AK bestaat uit de heren:

Dr. W.M. van den Goorbergh (voorzitter)

Dr. P.W. Moerland

Drs. J.J.G.M. Sanders

Mr. R.P. Voogd

W.M. van den Goorbergh is voorzitter van de raad van commissarissen van NIBC Bank en Coöperatie DELA. De heer Van den Goorbergh was tot 2002 plaatsvervangend voorzitter en CFO van de raad van bestuur van Rabobank Nederland.

P.W. Moerland is lid van de raad van commissarissen van Enxiss 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.

R. P. Voogd is advocaat / adviseur van NautaDutilh. Zijn specialisatie is ondernemingsrecht en dan met name dat wat betrekking heeft op beursgenoteerde vennootschappen. Hij is onder meer voorzitter van de raad van commissarissen van Benovem B.V., voorzitter van de raad van commissarissen van Fetim B.V., lid van de raad van commissarissen van Koninklijke Verkade N.V., voorzitter van het bestuur van Stichting Preferente Aandelen Wolters Kluwer, voorzitter van het bestuur van Stichting Continuïteit SBM Offshore, lid van het bestuur van Stichting Preferente Aandelen Nedap, lid van het bestuur van Luchtmans (Koninklijke Brill N.V.) en president-commissaris van een family office. Voorheen was de heer Voogd notaris / advocaat bij NautaDutilh in Rotterdam.

De bezoldiging bedraagt in 2015 voor de voorzitter € 12.000 en voor de overige bestuursleden € 10.000 per lid.

### Contactgegevens

Stichting Administratiekantoor Heijmans  
Heijmans N.V.  
T.a.v. mevrouw mr. N. Schaeffer  
Graafsebaan 65  
5248 JT Rosmalen  
e-mail: nschaeffer@heijmans.nl



# Stichting Preferente Aandelen Heijmans

Stichting Preferente Aandelen Heijmans (hierna te noemen 'de stichting') is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71 lid 1 sub c van de Wet op het financieel toezicht.

Zoals beschreven in haar statuten van 3 augustus 2013 heeft de stichting tot doel:

- Het behartigen van de belangen van Heijmans N.V. (de Vennootschap) en van de onderneming die door de Vennootschap en de met de Vennootschap in een groep verbonden vennootschappen in stand worden gehouden, op zodanige wijze dat de belangen van de Vennootschap en van die onderneming en van alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden welke de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit van de Vennootschap en die ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn;
- De stichting tracht haar doel te bereiken door onder meer het verwerven en beheren van aandelen, in het bijzonder preferente aandelen, in het kapitaal van de Vennootschap en door het uitoefenen – al dan niet in een gerechtelijke procedure – van rechten die haar zijn toegekend krachtens de wet, statuten of overeenkomst; en
- De stichting vermag de door haar verworven aandelen te vervreemden, te verpanden, mits daarbij het aan de desbetreffende aandelen verbonden stemrecht niet overgaat op de pandhouder, of anderszins te bezwaren, met dien verstande dat zij voor het vervreemden van aandelen goedkeuring behoeft van de Vennootschap.

De stichting heeft het recht (calloptie) om preferente aandelen in het kapitaal van Heijmans N.V. te nemen tot een maximum van (nagenoeg) 100% van het nominaal bedrag van het geplaatste kapitaal aan gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B.

Ook is de stichting een plaatsingsovereenkomst (putoptie) met Heijmans N.V. aangegaan waarin is vastgelegd dat de stichting preferente aandelen zal nemen zodra Heijmans N.V. tot de uitgifte daarvan overgaat. Ook in dit geval geldt een maximum van (nagenoeg) 100% van het nominaal bedrag van het geplaatste kapitaal aan gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B. Met de plaatsingsovereenkomst is de effectiviteit van de uitgifte van preferente aandelen als tijdelijk beschermingsmiddel verder vergroot.

Aan de stichting is in 2008 het recht van enquête verleend.

De heer A. Westerlaken is tijdens de bestuursvergadering van 1 april 2015 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 wordt via de volgende instrumenten getoetst:

**Roadshows en conferenties:** ten behoeve van de dialoog met aandeelhouders heeft Heijmans op verschillende momenten contact met haar aandeelhouders en potentiële aandeelhouders. Niet alleen via de algemene aandeelhoudersvergadering en reguliere meetings met grote aandeelhouders, maar ook via zogenaamde conferenties waarin individuele gesprekken en bijeenkomsten plaatsvinden met bestaande en nieuwe aandeelhouders. Afgelopen jaar is een zestal roadshows gehouden en een tiental conferenties bezocht.

**Analistenbijeenkomsten:** Heijmans heeft regelmatig gesprekken met analisten die het aandeel en de onderneming volgen. Tijdens de jaar- en halfjaarcijfers is een analistenmeeting gehouden en tijdens de trading updates in het voor- en najaar zijn analistencalls gehouden. De jaar- en halfjaarbijeenkomsten zijn live te volgen via een webcast. Ook kunnen deelnemers via een webcast een vraag stellen. De audiobestanden van de calls zijn via de website nogmaals te horen en te vinden. Een investor relations manager is beschikbaar om vragen van analisten en beleggers te beantwoorden. Met de analisten is tevens een projectbezoek aan projecten in Pijnacker afgelegd.

**Projectbijeenkomsten voor aandeelhouders:** afgelopen jaar heeft Heijmans een aantal projecten met verschillende groepen aandeelhouders bezocht, waaronder een bezoek aan de St. Jans Parkeergarage in 's-Hertogenbosch voor alle geïnteresseerde aandeelhouders.

**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 HRM onder 'medezeggenschap'.

**Sociale 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 2015 is een aantal stakeholdersdialogen, met een mix van representatieve vertegenwoordigers van deze stakeholders. Dit betreft een kwalitatieve analysemethode. Hieruit zijn de volgende aanbevelingen naar voren gekomen.

## Heijmans

Op 16 oktober ontving de afdeling procurement en de programmanager duurzaamheid in totaal 14 klanten en toeleveranciers voor een stakeholderdialoog. Hierin is de strategie en onderliggende doelstellingen van Heijmans gedeeld, en is de samenwerking met partners besproken. Doel van de bijeenkomst is om te vernemen hoe de deelnemers tegen Heijmans aankijken op het gebied van vernieuwing en duurzaamheid en hoe de organisatiewijzingen worden gepercipieerd. De aanwezigen percipiëren de centrale sturing als positief, al hebben zij er wel behoefte aan om meer wegwijs te raken binnen de (nieuwe) procurement organisatie. Continuïteit en samenwerking is voor de aanwezigen een belangrijk punt.

## Wonen

In de stakeholderbijeenkomst van 15 juli waren 7 verschillende klanten en leveranciers aanwezig en de directie van Vastgoed en Woningbouw. Hierin is de strategie toegelicht en getoetst. De aanwezigen geven aan dat de ingeslagen koers gericht op verbeteren en vernieuwen in hun optiek een juiste is. Het durven vernieuwen, met partners in een ecosysteem wordt als kans voor de toekomst door hen aangegeven. Het nog verder ontwikkelen en professionaliseren van het opdrachtgeverschap ziet men, in verdere decentralisatie van overheden, als noodzaak en kans voor de bouwsector.

## Werken

In de stakeholderbijeenkomst van 19 oktober waren 9 verschillende klanten en leveranciers aanwezig en de directie van Utiliteit. Aanleiding voor de bijeenkomst is stelling dat verdere focus in de markt ligt op eindgebruikers, waardoor gebouwen niet alleen praktisch zijn, maar ook ecologisch en sociaal-maatschappelijke doelen dienen. De vraag is of de aanwezigen deze stelling ondersteunen en hoe hierop kan worden ingespeeld door Utiliteit. De aanwezigen geven aan dat zij deze tendens ook signaleren en verwachten van Heijmans een proactieve houding. Door de terugtrekkende overheid en nieuwe contractvormen kunnen aannemers ook veel meer rol toeëigenen en daarmee vernieuwen. Een ecosysteem van kennis en partners kan Heijmans helpen dit verder te ontwikkelen.

# DMA (Disclosure on Management Approach)

| Materiële aspecten                                             | DMA and Indicatoren                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                | Waarom materieel                                                                                                                                                                                                                                                                  | Beheersingsprocessen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Evaluatieprocessen                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Financieel gezond zijn</b>                                  | 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.                                                                                                                                                                                        |
| <b>Tevreden klanten en gebruikers</b>                          | De stakeholdergroep klanten is uiteraard cruciaal voor Heijmans. In gesprekken wordt aangegeven dat leveren van toegevoegde waarde voor een goed 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.                                                                                                                                                                                      |
| <b>Veiligheid en gezondheid op de werkvloer</b>                | Het hebben van een veilige werkomgeving is een van de speerpunten van beleid bij Heijmans. Vanuit e 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-methode. 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). |
| <b>Strategie-implementatie</b>                                 | Met name van de stakeholdergroep beleggers/aandeelhouder wordt aangegeven dat het kenbaar maken en doorzetten van een strategie van belang is.                                                                                                                                    | Heijmans heeft op verschillende plaatsen in het verslag gerapporteerd (kwalitatief) over de voortgang van de strategie. Dit richt zich op het verbeteren van de core-processen en het vernieuwen/ innoveren, en uit zich in rapportages van uit 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 directie en in de rapportages naar de RvC.                                                                                   |
| <b>Verduurzamen eigen bedrijfsvoering en keten/ Materialen</b> | In de bedrijfstak is er sprake van veel materiaalgebruik en Heijmans heeft ook een rol in het maken van keuzes. Daarnaast komen er vanuit de bouw veel restmaterialen vrij die via recycling weer deels geschikt gemaakt kunnen worden voor gebruik.                              | In het bedrijf zijn diverse initiatieven die er voor moeten zorgen dat afval op de bouwplaats al gescheiden wordt. Ook worden met leveranciers afspraken gemaakt over verduurzaming van de betonketen.                                                                                                                                       | Rapportages van afvalverwerkers. Verankering in het kwaliteits- en milieumanagementsysteem Evaluatie van leveranciers.                                                                                                                                                                          |
| <b>Verduurzamen eigen bedrijfsvoering en keten/ Energie</b>    | Energie wordt gebruikt in onze kantoren, bouwplaatsen, productielocaties en bij transport. Daarnaast heeft Heijmans invloed op de energieprestatie van geproduceerde gebouwen. Belangrijkste emissie is CO <sub>2</sub> die samenhangt met het energieverbruik in de organisatie. | Via auto-lease regeling wordt gestuurd op de energieprestaties van transport. Verder brengt Heijmans jaarlijks haar footprint in kaart en worden acties ondernomen in het kader van de verbetering van de footprint (energiemanagementplan). Heijmans heeft het hoogste niveau (5) van de CO <sub>2</sub> -prestatieladder van SKAO bereikt. | Evaluatie energiemanagermentplan in directie. Jaarlijkse toetsingen door certificerende instantie op basis van CO <sub>2</sub> -prestatieladder. Evaluatie inkoop leasecontract. Onafhankelijke toetsing door certificerende instelling. Beoordeling energiemanagermentplan.                    |
| <b>Verduurzamen eigen bedrijfsvoering en keten/ Afval</b>      | Vanuit de bouw komen veel restmaterialen vrij die via recycling weer deels geschikt gemaakt kunnen worden voor gebruik. Scheiding op de bouwplaats is nodig voor betere recycling.                                                                                                | In het bedrijf zijn diverse initiatieven die er voor moeten zorgen dat afval op de bouwplaats al gescheiden wordt. Ook worden met leveranciers afspraken gemaakt over vermindering van verpakking en hergebruik materialen.                                                                                                                  | Rapportages van afvalverwerkers. Verankering in het kwaliteits- en milieumanagementsysteem. Evaluatie van leveranciers.                                                                                                                                                                         |
| <b>Inkoop en ketenintegratie</b>                               | Een groot deel van de omzet wordt door Heijmans ingekocht bij onderaannemers, toeleveranciers en producenten.                                                                                                                                                                     | Heijmans heeft een inkoopstelsel waarin beoordeling van voorkeursleveranciers plaatsvindt. Daarnaast worden leveranciers gevraagd om een verklaring te ondertekenen.                                                                                                                                                                         | Jaarlijkse beoordeling in het inkoopstelsel en beoordeling/evaluatie via de kwaliteitsmanagementsystematiek, stakeholdersbijeenkomsten, directe gesprekken met grote leveranciers.                                                                                                              |
| <b>Kennis-intensiviteit</b>                                    | Een van de belangrijkste aspecten ten aanzien van de strategie en toekomstige winstgevendheid is het bereiken van een hogere kennisintensiviteit van de organisatie.                                                                                                              | Sturing op kennisintensiviteit vindt plaats in de sturing van de strategie in de de overleggen met de directie en door middel van de reguliere opleidingsprogramma binnen Heijmans.                                                                                                                                                          | Om dit te monitoren en evalueren is een specifieke indicator ingericht die gerelateerd is aan het opleidingsniveau en de functieprofielen binnen de organisatie. Deze maakt onderdeel uit van de HR rapportagesystematiek.                                                                      |

# Verslaggevingssystematiek

## Scope

Heijmans is actief in Nederland en voor een deel in België en Duitsland. Kijkend naar de aard van de werkzaamheden in Nederland en die van de buitenlandse activiteiten zien we geen grote verschillen. De meeste data worden op concernniveau verzameld. Voor sommige KPI's, is alleen informatie vanuit de Nederlandse vestigingen beschikbaar. Doelstelling is om op termijn alle KPI's op corporate niveau te rapporteren. Voor enkele KPI's zijn geen vergelijkende cijfers met vorig jaar beschikbaar omdat dit het eerste jaar is dat er over gerapporteerd is (bijvoorbeeld de CO2 footprint van België en Duitsland).

## 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 ongevalstatistiek. 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 en wordt worden de gegevens 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.

Als basis voor verslaggeving is de systematiek van het Global Reporting Initiative (GRI) gevolgd. Er is op GRI 4 'core' niveau gerapporteerd. Ook is het supplement voor de Bouwsector toegepast. Voor de rapportages rondom de CO2-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 tot assurance. Het door hen afgegeven assurance-rapport is toegevoegd in dit verslag.

## Wijzigingen ten opzichte van vorig jaar

In dit verslagjaar is de integraliteit van het jaarverslag verder doorgezet. Dit uit zich in indeling van de hoofdstukken die de resultaten van de materialiteitsanalyse volgen. Ook is het te zien aan de beschrijving van het risicomanagementsysteem dat gekoppeld is aan het bedrijfsmodel. Door de verdergaande integraliteit zijn enkele KPI's uit het verslag verdwenen. Dit betreft de indicatoren: energieverbruik van de ontwikkelde woningen en aandeel vrouwen in de organisatie. Deze laatste indicator komt wel terug in het overzicht van de HR-cijfers.

## Specifieke opmerkingen per KPI:

- Financieel gezond zijn: hierin worden de financiële basisindicatoren opgenomen volgens de definities van het accounting manual.
- Strategie en implementatie: deze indicatoren zijn nieuw opgenomen door hun hoge score in de materialiteitsmatrix en uiten zich in 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 is hierbij een indicator.
- Veiligheid en Gezondheid: Hierin zijn gegevens over ziekteverzuim. Ongevallen en preventieve afspraken met onderaannemers opgenomen. De gemeten veiligheidscijfers in het buitenland wijken af ten opzichte van de Nederlandse cijfers. Dit heeft deels te maken met een andere wettelijke protocollen op dit gebied.
- Inkoop- 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 wordt gemeten als onderdeel van de totale CO2-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. We zien wel een sterke stijging van de hoeveelheid afval (in kilogrammen). De verklaring hiervoor is de aard van de onderhanden projecten bij Infra met relatief veel zwaar bouw- en sloopafval ten opzichte van vorig jaar. Daarnaast kan meespelen of Heijmans penvoerder is bij bouwcombinaties, omdat alleen dan het bouwafval meegeteld wordt.

### Toelichting en methodiek CO2 berekening

Om de CO2-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 CO2-uitstoot als gevolg van het elektriciteitsverbruik (deze CO2 stoten wij niet zelf uit maar de elektriciteitsmaatschappij) en zakelijk verkeer
- In scope 3 wordt CO2-uitstoot van woon-werkverkeer en openbaar vervoer berekend

De focus blijft echter primair gericht op scope 1 en secundair op scope 2. Vooral deze scopes worden direct beïnvloed door maatregelen te treffen. Het grootste deel van de uitstoot vindt binnen deze scopes plaats.

### Footprint NL

De CO2-emissie in NL in 2015 bedraagt 55.269 ton, een toename van 13% ten opzichte van 2014 (48.995 ton). De toename van de uitstoot wordt voornamelijk veroorzaakt door een verhoging van brandstofverbruik op projecten bij het onderdeel Infra, uitstoot van de leaseauto's en vliegverkeer.

### Doelstelling 2012-2016 in NL

Heijmans heeft de ambitie om de CO2-emissie, gerelateerd aan de omzet, in vier jaar minimaal 6% te laten afnemen en hanteert 2012 als referentiejaar voor zowel emissie als omzet. Ten opzichte van 2012 is de absolute CO2 uitstoot in 2015 afgenomen. Echter gerelateerd aan de omzet is er sprake van een toename van CO2-uitstoot. Heijmans neemt aanvullende maatregelen om in 2016 de reductiedoelstelling te behalen. Daarbij ligt vooral de focus op het verlagen van de uitstoot bij de projecten en de leaseauto's.

### Footprint België en Duitsland

In 2014 is Heijmans gestart met het introduceren van de footprint-methodiek in de buitenlandse vestigingen. Dit jaar wordt voor het eerst hierover gerapporteerd. Uit deze metingen komt naar voren dat de footprint voor Duitsland 12.186 ton CO2 bedraagt en de footprint voor België 13.766 ton CO2.



# KPI-tabel

| Kritische Prestatie Indicator                                                                     | Scope | Score 2014   | Score 2015 | Doelstelling 2015 | Doelstelling 2016 ev    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------|------------|-------------------|-------------------------|
| Omzet (x mln)                                                                                     | NV    | 1.868        | 1.979      |                   |                         |
| Orderportefeuille (x mln)                                                                         | NV    | 2.287        | 2.094      |                   |                         |
| Netto resultaat (x mln)                                                                           | NV    | -47,0        | -27        |                   |                         |
| Solvabiliteit                                                                                     | NV    | 27%          | 26%        |                   |                         |
| Aantal Lean projecten                                                                             | NL    | 94           | 52         |                   |                         |
| Uitgaven aan innovatie                                                                            | NV    | 4,2          | 3,6        |                   |                         |
| Aantal aangevraagde patenten                                                                      | NV    | niet gemeten | 17         |                   |                         |
| Opgeleverde woningen met nul restpunten                                                           | NL    | niet gemeten | 50%        | 100%              | 100%                    |
| Binnengekomen klachten op concernniveau                                                           | NV    | niet gemeten | 342        |                   |                         |
| Totaal ziekteverzuim                                                                              | NL    | 3,93%        | 4,02%      | <4%               | <4%                     |
| Aantal ongevallen: totaal incl. onderaannemers                                                    | NL    | 120          | 106        | <83               | <80                     |
| Aantal dodelijke ongevallen                                                                       | NV    | 2            | 0          | 0                 | 0                       |
| Ongevalsincidentie (IF cijfer)                                                                    | NL    | 5,6          | 3,9        | <4                | <3                      |
| Inkoopspend door onderaannemers met geldig VCA-certificaat                                        | NL    | 97%          | 98%        | 100%              | 100%                    |
| Medewerkers per opleidingsniveau (4 categorieën), score is de verhouding tussen niveau 1/2 en 3/4 | NL    | 43%          | 45%        | 45%               |                         |
| Inkoopspend door voorkeursleveranciers                                                            | NL    | niet gemeten | 46%        | 50%               | 50%                     |
| CO2-emissies scope 1+2                                                                            | NL    | 48.995       | 55.269     | 57.105            | 6% reductie t.o.v. 2012 |
| Totale hoeveelheid restmateriaal                                                                  | NL    | 19.686       | 27.674     | 18.702            | 26.290                  |
| Scheiding afval bouwplaats                                                                        | NL    | 64%          | 73%        | 65%               | 70%                     |
| Hergebruik restmateriaal na afvoer                                                                | NL    | 90%          | 92%        | 90%               | 90%                     |
| Inkoopspend bij voorkeursleveranciers met raamcontract met getekende duurzaamheidsverklaring      | NL    | 95%          | 89%        | 100%              | 100%                    |

## Toelichting specifieke KPI's:

D2: 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

D5: 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                                                                           |
| Operationeel resultaat gecorrigeerd voor operationeel resultaat joint-ventures, afwaarderingen vastgoed, reorganisatiekosten, afwaarderingen goodwill, bijzondere vrijval pensioenen en andere bijzondere posten plus afschrijvingen materiële activa en amortisatie immateriële activa | 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                                                                                                                                                                                                                                   | Finance & control, jaarrekening (post innovatie & ontwikkeling)                             |
| Aantal ingediende aanvragen in rapportagejaar                                                                                                                                                                                                                                           | Registratie AOMB & verslaglegging kwartaalmee-tings innovatie - bedrijfsstroomoverstijgend, |
| percentage van het totaal aantal opgeleverde woningen in rapportagejaar                                                                                                                                                                                                                 | SMILE                                                                                       |
| Binnengekomen klachten 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 hebben plaatsgevonden                                                                                                                                                                                                             | IRES rapportage NV niveau                                                                   |
| Inclusief onderaannemers                                                                                                                                                                                                                                                                | IRES rapportage NV niveau                                                                   |
| Incidentie Frequentie volgens (IF) volgens meetmethodiek Veiligheidskunde: aantal ongevallen met verzuim van min. 1 dag per miljoen gewerkte uren                                                                                                                                       | IRES rapportage NV niveau                                                                   |
| percentage van totale inkoopspend                                                                                                                                                                                                                                                       | Esize, SAP/ERP                                                                              |
| Opleidingscategorieën LBO/VMBO, MBO, HBO, WO en equivalenten in Duitsland en België                                                                                                                                                                                                     | Personeelsregistraties in de diverse landen/bedrijfsonderdelen                              |
| Percentage van totale inkoopspend: definitie van voorkeursleverancier >                                                                                                                                                                                                                 | Esize, SAP/ERP                                                                              |
| SKAO CO2-prestatieladder, GHG protocol                                                                                                                                                                                                                                                  | Diverse administraties bedrijfsstromen, SAP                                                 |
| ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities, meting tonnen                                                                                                                                                                                                              | Optelling van gegevens dienstverleners o.a. SITA en Van Gansewinkel                         |
| ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities, meting in tonnen. Betreft alleen bouwafval, exclusief bedrijfsafval                                                                                                                                                        | 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. Let op: duurzaamheidsverklaring is niet hetzelfde als gedragcode                                                                                                                                                                                     | Esize, SAP/ERP                                                                              |

## GRI G4 index

| GRI G4 code                                           | GRI G4 indicator                                                                                                                                                                                                                                             | Vermeld in | Pagina            |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|
| <b>Strategie en analyse</b>                           |                                                                                                                                                                                                                                                              |            |                   |
| G4-1                                                  | Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.                                                                                                                            | JV         | 8                 |
| G4-2                                                  | Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden.                                                                                                                                                                                            | JV         | 30, 34 en 70      |
| <b>Organisatie profiel</b>                            |                                                                                                                                                                                                                                                              |            |                   |
| G4-3                                                  | Naam van de organisatie.                                                                                                                                                                                                                                     | JV         | 1 + 8             |
| G4-4                                                  | Voornaamste merken, producten en/of diensten.                                                                                                                                                                                                                | JV         | 19 + 20           |
| G4-5                                                  | Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.                                                                                                                                                                                                             | web        |                   |
| G4-6                                                  | Het aantal landen waar de organisatie actief is (met relevantie voor de duurzaamheidskwesities).                                                                                                                                                             | JV         | 18                |
| G4-7                                                  | Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.                                                                                                                                                                                                                         | JV         | 23                |
| G4-8                                                  | Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren en soorten klanten).                                                                                                                                                                                          | JV         | 18 - 20           |
| G4-9                                                  | Omvang van de organisatie.                                                                                                                                                                                                                                   | JV         | 12                |
| G4-10                                                 | Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.                                                                                                                                                                                       | JV         | 58                |
| G4-11                                                 | Percentage werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.                                                                                                                                                                                    | JV         | 58                |
| G4-12                                                 | De supply chain van de organisatie.                                                                                                                                                                                                                          | JV         | 18 + 65           |
| G4-13                                                 | Significante veranderingen tijdens de verslaggevingsperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of de supply chain.                                                                                                                                      | JV         | 13, 19 + 66       |
| G4-14                                                 | Toepassing van het voorzorgsprincipe.                                                                                                                                                                                                                        | JV         | 87 - 89           |
| G4-15                                                 | Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die worden onderschreven.                                                                                                                         | JV         | 57 + 71           |
| G4-16                                                 | Lidmaatschappen van verenigingen en/of nationale internationale belangenorganisaties.                                                                                                                                                                        | JV         | 62 + 63           |
| <b>Geïdentificeerde materiële aspecten en grenzen</b> |                                                                                                                                                                                                                                                              |            |                   |
| G4-17                                                 | a. Overzicht van entiteiten opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de organisatie of in gelijkwaardige documentatie.<br>b. Entiteiten in de geconsolideerde jaarrekening die niet zijn opgenomen in het verslag.                                   | JV         | 77                |
| G4-18                                                 | Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag.                                                                                                                                                                                                       | JV         | 30, 215 + web     |
| G4-19                                                 | Overzicht van alle materiële aspecten die geïdentificeerd zijn in het proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag.                                                                                                                                 | JV         | 216               |
| G4-20                                                 | De grenzen van de materiële aspecten die binnen de organisatie vallen.                                                                                                                                                                                       | JV         | 30                |
| G4-21                                                 | De grenzen van de materiële aspecten die buiten de organisatie vallen.                                                                                                                                                                                       | JV         | 30                |
| G4-22                                                 | Verslag van de gevolgen van eventuele aanpassingen van de informatie verstrekt in eerdere rapporten, en de redenen voor deze aanpassingen.                                                                                                                   | JV         | 218               |
| G4-23                                                 | Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van de reikwijdte en aspectenafbakening.                                                                                                                                      | JV         | 218               |
| <b>Stakeholderbetrokkenheid</b>                       |                                                                                                                                                                                                                                                              |            |                   |
| G4-24                                                 | Lijst van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken.                                                                                                                                                                                           | JV         | 215               |
| G4-25                                                 | Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders.                                                                                                                                                                                                      | JV         | 215               |
| G4-26                                                 | Benadering van het betrekken van stakeholders.                                                                                                                                                                                                               | JV         | 215               |
| G4-27                                                 | De voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van belanghebbenden en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd. Rapporteerde de groep belanghebbenden die een belangrijk onderwerp of zorg heeft opgeworpen. | JV         | 215 + 216         |
| <b>Verslagparameters</b>                              |                                                                                                                                                                                                                                                              |            |                   |
| G4-28                                                 | Verslagperiode.                                                                                                                                                                                                                                              | JV         | 1                 |
| G4-29                                                 | Datum van het meest recente verslag.                                                                                                                                                                                                                         | JV         | 1                 |
| G4-30                                                 | Verslaggevingscyclus.                                                                                                                                                                                                                                        | JV         | 1                 |
| G4-31                                                 | Contactpunt vragen.                                                                                                                                                                                                                                          | JV         | 4                 |
| G4-32                                                 | a. De 'in accordance' optie die de organisatie heeft gekozen.<br>b. GRI-index voor de gekozen optie.<br>c. Verwijzing naar het externe assurance-rapport, indien het rapport extern is geverifieerd.                                                         | JV         | 218               |
| G4-33                                                 | Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het betrekken van externe assurance van het verslag.                                                                                                                                                           | JV         | 218, 219          |
| <b>Bestuursstructuur</b>                              |                                                                                                                                                                                                                                                              |            |                   |
| G4-34                                                 | Bestuursstructuur van het hoogste bestuurslichaam en de commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming ten aanzien van economische, sociale en milieu impact.                                                                                   | JV         | 102               |
| G4-35                                                 | Het proces voor het delegeren van autoriteit van het hoogste bestuurslichaam naar senior executives en andere werknemers inzake de economische, sociale en milieu-onderwerpen.                                                                               | JV         | 100+101           |
| 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         | 11, 62 + 71       |
| G4-37                                                 | Het consultatieproces tussen stakeholders en het hoogste bestuursorgaan over economische, milieu- en sociale onderwerpen.                                                                                                                                    | JV         | 30+67             |
| G4-38                                                 | De samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en commissies.                                                                                                                                                                                              | JV         | 10, 11, 103 + 104 |
| G4-39                                                 | Heeft de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam een leidinggevende rol.                                                                                                                                                                                  | JV         | 11                |
| 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         | 105 e.v.          |
| G4-41                                                 | Processen waarmee het hoogste bestuurslichaam waarborgt dat strijdige belangen worden vermeden en gemanaged.                                                                                                                                                 | JV         | 75, 101 en 108    |
| 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         | 105 e.v.          |
| 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         | 105 e.v.          |
| 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         | 105 e.v.          |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |               |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------|
| 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  | 105 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.<br>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  | 30, 67 en 105 |
| 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  | 87 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  | 94 e.v.       |
| 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  | 105           |
| G4-49                                    | Het proces voor communicatie over kritische zorgen aan het hoogste bestuurslichaam.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | JV  | 80            |
| 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  | 80            |
| G4-51                                    | De vergoedingen voor leden van het hoogste bestuurslichaam, topmanagers en leidinggevendenden voor de diverse typen remuneraties.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | JV  | 111 e.v.      |
| G4-52                                    | Het proces voor de vaststelling van remuneraties.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | JV  | 108           |
| G4-53                                    | Hoe standpunten van stakeholders ten aanzien van remuneratie worden gevraagd en meegenomen, met inbegrip van de resultaten van de stemmingen op remuneratiebeleid en voorstellen, indien van toepassing.                                                                                                                                                                                                                                             | JV  | 108           |
| 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  |               |
| <b>Ethiek en integriteit</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |               |
| G4-56                                    | De waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie, zoals gedragscodes en ethische codes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | JV  | 75, 76 en 82  |
| 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  | 75, 76 en 82  |
| 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  | 82            |
| <b>Economische prestatie indicatoren</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |               |
| <b>Economische prestaties</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |               |
| G4-EC1                                   | Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | JV  | 39            |
| G4-EC2                                   | Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaatverandering.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | nr  |               |
| G4-EC3                                   | Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringsplan van de organisatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | JV  | 41            |
| G4-EC4                                   | Significante financiële steun van een overheid.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | nvt |               |
| <b>Marktaanwezigheid</b>                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |               |
| G4-EC5                                   | Spreading in de verhouding tussen het standaard aanvangssalaris en het lokale minimumloon op belangrijke bedrijfslocaties.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | nr  |               |
| G4-EC6                                   | Aandeel van het topkader dat afkomstig is uit de lokale gemeenschap op significante bedrijfslocaties.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | nr  |               |
| <b>Indirecte economische impact</b>      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |               |
| 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  |               |
| <b>Inkoop activiteiten</b>               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |               |
| G4-EC9                                   | Percentage van uitgaven aan lokaal gevestigde leveranciers op significante bedrijfslocaties.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | nr  |               |
| <b>Milieu prestatie indicatoren</b>      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |               |
| <b>Materiaal</b>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |               |
| 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  |               |
| <b>Energie</b>                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |               |
| G4-EN3                                   | Energieverbruik binnen de organisatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | JV  | 65            |
| G4-EN4                                   | Energieverbruik buiten de organisatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | nr  |               |
| G4-EN5                                   | Energie intensiteitratio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | JV  | 65            |
| G4-EN6                                   | Energiereductie van het energieverbruik.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | nr  |               |
| G4-EN7                                   | Energiereductie van de energiebehoefte ten aanzien van producten en diensten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | JV  | 65            |
| <b>Water</b>                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |               |
| 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  |               |
| <b>Biodiversiteit</b>                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |               |
| G4-EN11                                  | Bedrijfslocaties die eigendom zijn, gehuurd worden, beheerd worden in of grenzen aan beschermde gebieden alsmede gebieden met een hoge biodiversiteitswaarde buiten beschermde gebieden.                                                                                                                                                                                                                                                             | nvt |               |
| G4-EN12                                  | De significante impact van activiteiten, producten en diensten op de biodiversiteit in beschermde gebieden alsmede gebieden met een hoge biodiversiteitswaarde buiten beschermde gebieden.                                                                                                                                                                                                                                                           | nr  |               |
| G4-EN13                                  | Beschermde of herstelde habitats.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | nr  |               |
| G4-EN14                                  | Aantal op de rode lijst van de IUCN vermelde soorten en soorten op nationale beschermingslijsten met habitats in gebieden binnen de invloedssfeer van bedrijfsactiviteiten, ingedeeld naar hoogte van het risico van uitsterven.                                                                                                                                                                                                                     | nr  |               |
| <b>Emissies</b>                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |               |
| G4-EN15                                  | Directe emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 1).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | JV  |               |
| G4-EN16                                  | Indirecte energie emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 2).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | JV  | 33, 220 + web |
| G4-EN17                                  | Andere relevante indirecte emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 3).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | JV  |               |

|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------|
| G4-EN18                                                          | Broeikasgassenemissie-intensiteitsratio.                                                                                                                                                                                                                                                       | JV  | 33+web             |
| G4-EN19                                                          | Reductie van broeikasgassenemissies.                                                                                                                                                                                                                                                           | JV  | 33+web             |
| G4-EN20                                                          | Emissie van ozonafbrekende stoffen.                                                                                                                                                                                                                                                            | nr  |                    |
| G4-EN21                                                          | NOx, SOx en andere significante luchtemissies.                                                                                                                                                                                                                                                 | nr  |                    |
| <b>Afvalwater en afval</b>                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| G4-EN22                                                          | Totale waterafvoer naar kwaliteit en bestemming                                                                                                                                                                                                                                                | nr  |                    |
| G4-EN23                                                          | Totaalgewicht afval naar type en verwijderingmethode.                                                                                                                                                                                                                                          | JV  | 33                 |
| 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 biodiversiteitswaarde van wateren en gerelateerde habitats die significante gevolgen ondervinden van de waterafvoer en -afvloeiing van de verslaggevende organisatie.                                                                                 | nr  |                    |
| <b>Producten en diensten</b>                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| G4-EN27                                                          | Initiatieven ter compensatie van de milieugevolgen van producten en diensten en de omvang van deze compensatie.                                                                                                                                                                                | JV  | 69                 |
| G4-EN28                                                          | Percentage producten dat is verkocht en waarvan de verpakking is ingezameld, naar categorie.                                                                                                                                                                                                   | nvt |                    |
| <b>Naleving van wet- en regelgeving</b>                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| G4-EN29                                                          | Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van milieuwet- en -regelgeving.                                                                                                                                                      | nr  |                    |
| <b>Transport</b>                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| 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  |                    |
| <b>Overig</b>                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| G4-EN31                                                          | Totale uitgaven aan en investeringen in milieubescherming naar type.                                                                                                                                                                                                                           | nr  |                    |
| <b>Leverancier milieu assessment</b>                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| G4-EN32                                                          | Percentage van nieuwe leveranciers dat gescreend is op milieucriteria.                                                                                                                                                                                                                         | JV  | 83                 |
| G4-EN33                                                          | Significante bestaande en potentiële negatieve impact op milieu in de supply chain, alsmede de getroffen maatregelen.                                                                                                                                                                          | JV  | 65 e.v.            |
| <b>Milieu klachtenprocedures</b>                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| G4-EN34                                                          | Aantal milieuklachten ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.                                                                                                                                                                                             | nr  |                    |
| <b>Arbeidsomstandigheden en indicatoren voor volwaardig werk</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| <b>Arbeidsomstandigheden</b>                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| 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  |                    |
| <b>Arbeid- en managementrelaties</b>                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| G4-LA4                                                           | Minimale opzegtermijn(en) in verband met operationele veranderingen, inclusief of dit wordt gespecificeerd in collectieve overeenkomsten.                                                                                                                                                      | JV  | 58                 |
| <b>Gezondheid en veiligheid</b>                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| G4-LA5                                                           | Percentage van het totale personeelsbestand dat is vertegenwoordigd in formele gezamenlijke arbo-commissies van werkgevers en werknemers die bijdragen aan de controle op en advies over arbo-programma's.                                                                                     | JV  | 56 + 57            |
| 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.                                                                                                                                                                                                            | JV  | 57                 |
| <b>Training en onderwijs</b>                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| 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 competentie management en levenslang leren die de blijvende inzetbaarheid van werknemers garanderen en hen helpen bij het afronden van hun loopbaan.                                                                                                                          | JV  | 61                 |
| G4-LA11                                                          | Percentage werknemers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie- en loopbaanontwikkeling naar geslacht en medewerker categorie.                                                                                                                                                         | nr  |                    |
| <b>Diversiteit en gelijke kansen</b>                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| G4-LA12                                                          | Samenstelling van bestuurslichamen en onder-verdeling van werknemers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep en andere indicatoren van diversiteit.                                                                                                                                       | JV  | 11, 58, 104 en 107 |
| <b>Gelijke beloning voor mannen en vrouwen</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| G4-LA13                                                          | Verhouding tussen basissalarissen van mannen en vrouwen naar werknemercategorie en bedrijfslocatie.                                                                                                                                                                                            | nr  |                    |
| <b>Leverancier assessment inzake arbeidsomstandigheden</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| G4-LA14                                                          | Percentage van nieuwe leveranciers die gescreend zijn op 'arbeidsomstandigheden' criteria.                                                                                                                                                                                                     | JV  | 57 en 66           |
| G4-LA15                                                          | Significante bestaande en potentiële negatieve impact op arbeidsomstandigheden in de supply chain, alsmede de getroffen maatregelen.                                                                                                                                                           | JV  | 66                 |
| <b>Arbeidspraktijken klachtenprocedures</b>                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| G4-LA16                                                          | Aantal klachten over arbeidsomstandigheden ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.                                                                                                                                                                        | JV  | 57                 |
| <b>Mensenrechten</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| <b>Investeringen</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| 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  |                    |
| <b>Non-discriminatie</b>                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| G4-HR3                                                           | Totaal aantal gevallen van discriminatie en de getroffen maatregelen.                                                                                                                                                                                                                          | nr  |                    |
| <b>Vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |                    |
| 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  |                    |

|                                                               |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Kinderarbeid</b>                                           |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| 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      |
| <b>Gedwongen of verplichte arbeid</b>                         |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| 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      |
| <b>Beveiliging Praktijken</b>                                 |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| 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        |
| <b>Inheemse rechten</b>                                       |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| G4-HR8                                                        | Totaal aantal gevallen van overtreding van de rechten van de inheemse bevolking, alsmede de getroffen maatregelen.                                                                                                                           | nvt        |
| <b>Assessment</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| G4-HR9                                                        | Totaal aantal en percentage van de activiteiten welke onderworpen zijn aan mensenrechten reviews of impact assessments.                                                                                                                      | nvt        |
| <b>Leverancier assessment inzake mensenrechten</b>            |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| G4-HR10                                                       | Percentage van nieuwe leveranciers dat gescreend is op 'mensenrechten' criteria.                                                                                                                                                             | JV 57 + 66 |
| G4-HR11                                                       | Significante bestaande en potentiële negatieve impact op mensenrechten in de supply chain, alsmede de getroffen maatregelen.                                                                                                                 | JV 57 + 66 |
| <b>Mensenrechten klachtenprocedures</b>                       |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| G4-HR12                                                       | Aantal klachten over mensenrechten ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.                                                                                                                              | nr         |
| <b>Maatschappelijk</b>                                        |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| <b>Lokale gemeenschappen</b>                                  |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| G4-SO1                                                        | Effecten van de activiteiten op de gemeenschap.                                                                                                                                                                                              | JV 19      |
| G4-SO2                                                        | Activiteiten met een significante bestaande en potentiële negatieve impact op de lokale gemeenschap.                                                                                                                                         | nvt        |
| <b>Anti-corruptie</b>                                         |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| G4-SO3                                                        | Percentage van en totaal aantal bedrijfseenheden geanalyseerd op corruptiegerelateerde risico's.                                                                                                                                             | nr         |
| G4-SO4                                                        | Communicatie en training inzake anticorruptiebeleid en -procedures.                                                                                                                                                                          | JV 76      |
| G4-SO5                                                        | Bevestigde gevallen van corruptie, alsmede de getroffen maatregelen.                                                                                                                                                                         | nr         |
| <b>Publiek beleid</b>                                         |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| G4-SO6                                                        | Totale waarde van politieke bijdragen naar lidstaat en ontvanger / begunstigde.                                                                                                                                                              | nvt        |
| <b>Concurrentiebelemmerend gedrag</b>                         |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| G4-SO7                                                        | Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, anti-kartel-, en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken.                                                                                   | nr         |
| <b>Naleving van wet- en regelgeving</b>                       |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| G4-SO8                                                        | Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en -regelgeving.                                                                                                          | nr         |
| <b>Leverancier assessment inzake impact op de samenleving</b> |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| G4-SO9                                                        | Percentage van nieuwe leveranciers dat gescreend is op 'impact op de samenleving' criteria.                                                                                                                                                  | JV 66      |
| G4-SO10                                                       | Significante bestaande en potentiële negatieve impact voor de samenleving in de supply chain, alsmede de getroffen maatregelen.                                                                                                              | JV 66      |
| <b>Klachtenprocedures voor impact op de samenleving</b>       |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| G4-SO11                                                       | Aantal klachten over impact op de samenleving ingediend, aangepakt en opgelost door middel van formele klachtenprocedures.                                                                                                                   | nr         |
| <b>Gezondheid en veiligheid van consumenten</b>               |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| <b>Gezondheid en veiligheid consumenten</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| 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         |
| <b>Etikettering van producten en diensten</b>                 |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| G4-PR3                                                        | Type informatie over producten en diensten dat verplicht wordt gesteld door procedures en het percentage van belangrijke producten en diensten die onderhevig zijn aan dergelijke informatie-eisen.                                          | nvt        |
| G4-PR4                                                        | Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes betreffende informatie over en etikettering van producten en diensten, naar type resultaat.                                                                    | nvt        |
| G4-PR5                                                        | Resultaten van klanttevredenheid onderzoeken.                                                                                                                                                                                                | JV 32      |
| <b>Marktcommunicatie</b>                                      |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| 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         |
| <b>Klantprivacy</b>                                           |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| G4-PR8                                                        | Totaal aantal gegronde klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het kwijtraken van klantgegevens.                                                                                                                                | nr         |
| <b>Naleving van wet- en regelgeving</b>                       |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| 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         |
| <b>Specifieke standaardtoelichtingen voor sector</b>          |                                                                                                                                                                                                                                              |            |
| CRE1                                                          | Energie-intensiteit van gebouwen.                                                                                                                                                                                                            | nr         |
| CRE3                                                          | De intensiteit van broeikasgasuitstoot van gebouwen.                                                                                                                                                                                         | nr         |
| CRE4                                                          | De intensiteit van broeikasgasuitstoot van nieuwe bouw- en renovatieactiviteiten.                                                                                                                                                            | JV 33      |
| CRE5                                                          | Land dat gesaneerd is of waar volgens de toepasselijke wettelijke bepalingen sanering nodig is voor het bestaande of beoogde gebruik.                                                                                                        | nr         |
| CRE6                                                          | Percentage van de organisatie waarvan is bevestigd dat het werkt conform een international erkend arbo-managementsysteem.                                                                                                                    | JV 32 + 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**

AVA = algemene vergadering van aandeelhouders  
 DMA = Disclosure on Management Approach  
 web = website Heijmans NV

JV = jaarverslag

nr = not reported

nvt = niet van toepassing



# Begrippenlijst

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>inkoopspend</b>             | De jaarlijkse uitgaven aan leveranciers.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>CO2 emissies</b>            | Uitstoot aan CO2 (koolstofdioxide) gemeten over een bepaalde periode.                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>raamcontract</b>            | 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                                                                       |
| <b>ketenintegratie</b>         | Samenwerking binnen en tussen de opeenvolgende schakels binnen een organisatie- of bedrijfskolom, van leveranciers tot aan de klant.                                                                                                                                                      |
| <b>ERP</b>                     | ERP heeft tot doel om de productiviteit van organisaties te maximaliseren, kosten te beheersen en optimaal te voldoen aan klantwensen. In een ERP-systeem komen al je bedrijfsprocessen samen.                                                                                            |
| <b>BrainJoint</b>              | Een stille voegovergang in de weg.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>LEAN</b>                    | LEAN is een bedrijfskundige methodiek die gericht is op efficiënter werken. Met de toepassing van de LEAN methode wordt vooral een flexibele werkwijze ontwikkeld waarbij de klantenvraag centraal staat en verspilling zoveel mogelijk geëlimineerd wordt.                               |
| <b>Bike Scout</b>              | Een intelligent systeem, geïntegreerd in de weg, dat automobilisten attent maakt op naderend en kruisend fietsverkeer.                                                                                                                                                                    |
| <b>LEAN6Sigma</b>              | 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.             |
| <b>Fit for Cash</b>            | Verbeterprogramma gericht op verbetering van het werkkapitaal en creëren van bewustzijn omtrent dit onderwerp.                                                                                                                                                                            |
| <b>GO!</b>                     | Verbeterprogramma gericht op 'geen ongevallen' en daarmee het verbeteren van de veiligheid en het veiligheidsbewustzijn in de organisatie.                                                                                                                                                |
| <b>ecosysteem green deal</b>   | Een netwerk van bedrijven, partners en toeleveranciers waarmee samengewerkt wordt. Green deals zijn afspraken tussen organisaties, burgers en overheden om zo ruimte te bieden aan vernieuwende initiatieven uit de samenleving om de transitie naar een duurzame economie te versnellen. |
| <b>greenway LE</b>             | Greenway LE is een asfaltmengsel dat met een lagere temperatuur wordt geproduceerd en een hoog aandeel gerecycled asfaltgranulaat bevat.                                                                                                                                                  |
| <b>klimaatadaptief</b>         | Klimaatadaptatie gaat de effecten van klimaatverandering tegen en kan een bijdrage leveren aan een klimaatbestendig Nederland. De adaptatie is mogelijk door het aanleggen van klimaatbuffers.                                                                                            |
| <b>solar noise barrier</b>     | De Solar Noise Barrier combineert de functie van geluidswering en energie-opwekking.                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Lente-akkoord</b>           | Het Lente-akkoord is een prestatieafpraak tussen de bouwsector en de overheid om duurzamer te bouwen. In het akkoord zijn energie-prestaties van nieuwbouwwoningen overeengekomen.                                                                                                        |
| <b>VBDO benchmark</b>          | De VBDO benchmark meet de duurzame ontwikkeling van beursgenoteerde ondernemingen voor haar achterban van beleggers en aandeelhouders.                                                                                                                                                    |
| <b>total cost of ownership</b> | De totale kosten die gepaard gaan met het bezitten van een product, van aanschaf tot uiteindelijk beheer, onderhoud en vervanging.                                                                                                                                                        |
| <b>KPI</b>                     | Kritieke prestatie-indicatoren, afgekort KPI's, zijn variabelen om prestaties van ondernemingen te analyseren                                                                                                                                                                             |

# Afkortingen

|               |                                                               |
|---------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>3D</b>     | driedimensionaal                                              |
| <b>AEX</b>    | Amsterdam Exchange Index                                      |
| <b>AFM</b>    | Autoriteit Financiële Markten                                 |
| <b>Arbo</b>   | arbeidsomstandigheden wet                                     |
| <b>AscX</b>   | Amsterdam Small Cap Index                                     |
| <b>AVA</b>    | Algemene Vergadering van Aandeelhouders                       |
| <b>BIM</b>    | bouw informatie model                                         |
| <b>BTW</b>    | belasting toegevoegde waarde                                  |
| <b>CAR</b>    | Constructie All-Riskverzekering                               |
| <b>CEO</b>    | Chief Executive Officer                                       |
| <b>CFO</b>    | Chief Financial Officer                                       |
| <b>CO2</b>    | koolstofdioxide                                               |
| <b>COR</b>    | centrale ondernemingsraad                                     |
| <b>DBMFO</b>  | Design Built Maintain Finance Operate                         |
| <b>EBIT</b>   | Earnings Before Interest and Taxes                            |
| <b>EBITDA</b> | Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation                 |
| <b>EMVI</b>   | economisch meest voordelige inschrijving                      |
| <b>EOR</b>    | Europese Ondernemingsraad                                     |
| <b>ERP</b>    | enterprise resource planning                                  |
| <b>FSC</b>    | Forest Stewardship Council                                    |
| <b>FTE</b>    | fulltime-equivalent                                           |
| <b>GHG</b>    | Greenhouse Gas Protocol                                       |
| <b>GO!</b>    | Geen Ongevallen!                                              |
| <b>GRI</b>    | Global Reporting Initiative                                   |
| <b>HBO</b>    | hoger beroepsonderwijs                                        |
| <b>HRM</b>    | Human Resource Management                                     |
| <b>ICT</b>    | informatie- en communicatietechnologie                        |
| <b>IF</b>     | Injury Frequency                                              |
| <b>ILO</b>    | internationale arbeidsorganisatie                             |
| <b>ISO</b>    | Internationale Organisatie voor Standaardisatie               |
| <b>IT</b>     | Informatietechnologie                                         |
| <b>KPI</b>    | Kritieke prestatie indicator                                  |
| <b>MBO</b>    | middelbare beroepsopleiding                                   |
| <b>NEPROM</b> | Nederlandse Vereniging van Projectontwikkeling Maatschappijen |
| <b>NYSE</b>   | New York Stock Exchange                                       |
| <b>OESO</b>   | organisatie voor economische samenwerking en ontwikkeling     |
| <b>PEFC</b>   | programme for endorsement of forest certification schemes     |
| <b>PPP</b>    | public private partnership                                    |
| <b>PPS</b>    | publiek private samenwerking                                  |
| <b>PSU</b>    | project start-up                                              |
| <b>ROC</b>    | regionaal opleidingscentrum                                   |
| <b>RvB</b>    | raad van bestuur                                              |
| <b>SWK</b>    | stichting waarborgfonds koopwoningen                          |
| <b>UWV</b>    | Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen                  |
| <b>VCA</b>    | Veiligheid, gezondheid en milieu checklist aannemers          |
| <b>VON</b>    | vrij op naam                                                  |
| <b>WAS</b>    | Wet aanpak Schijnconstructies                                 |
| <b>Wft</b>    | Wet op het financieel toezicht                                |
| <b>Wmz</b>    | Wet medling zeggenschap                                       |
| <b>ZZP</b>    | zelfstandige zonder personeel                                 |



**Vragen?**

Bel Heijmans via +31 (0)73 543 5111

Publicatiedatum 26 februari 2016