

JAARVERSLAG

2021

heijmans



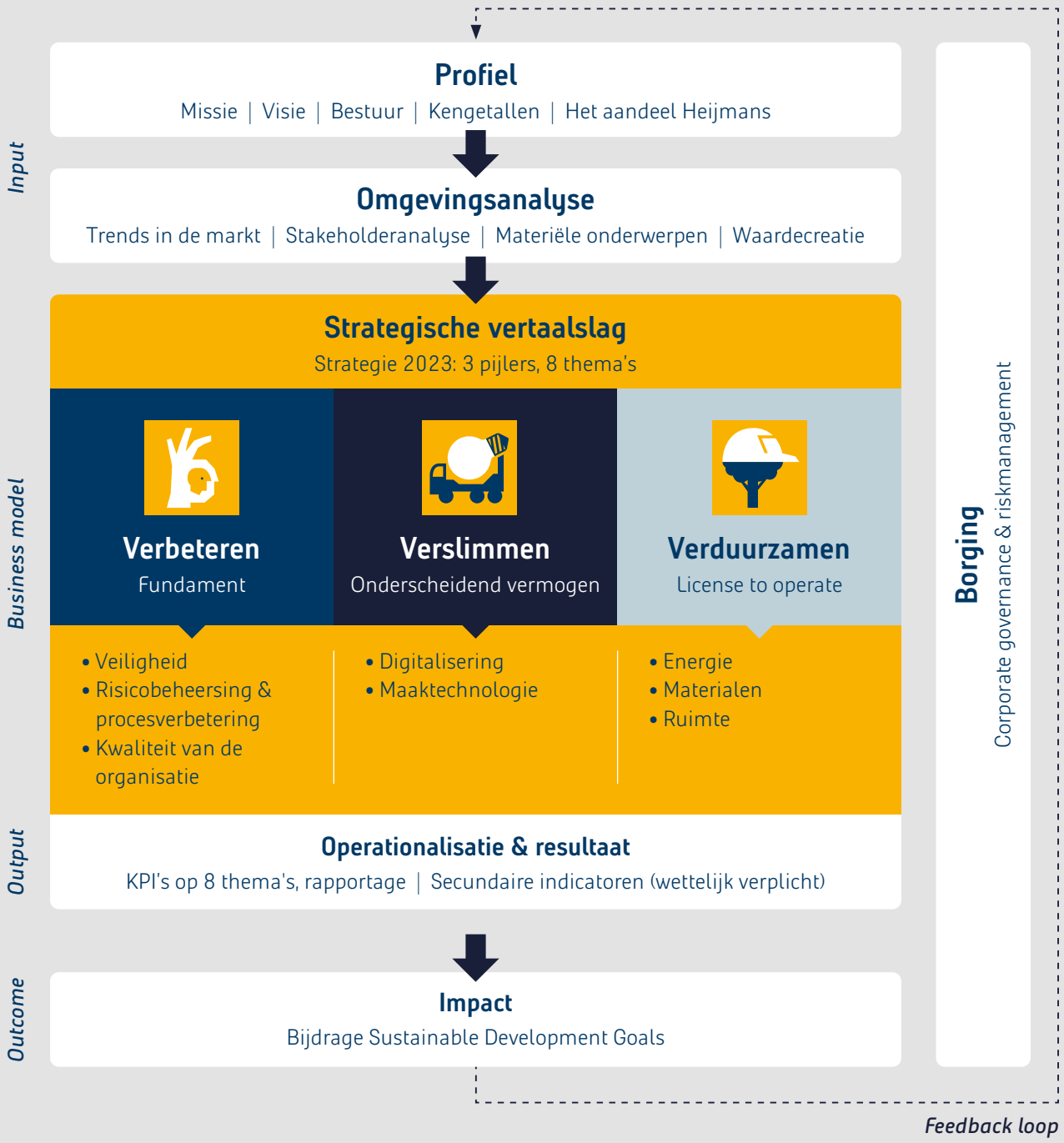
Langs de Escamplaan en de Leyweg in het zuiden van Den Haag verrijzen 625 woningen onder de naam De Schoone Ley. Om het HAGA-ziekenhuis heen ontstaat een levendige omgeving, met in stijl en sfeer variërende woningen en voorzieningen voor zoveel mogelijk verschillende gebruikers.



Deze 80 ton zware funderingsmachine is uitgerust met een uitlaatgas-nabehandelingssysteem dat uitlaatgassen reinigt met AdBlue-techniek. Door deze verandering stoot de machine nu tot 90% minder stikstofoxide, 7% minder CO<sub>2</sub> en 97% minder roet uit.



# HEIJMANS IN ÉÉN OOGOPSLAG



# INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>VOORWOORD</b>	07	<b>15</b>	<b>BIJLAGEN</b>	244
<b>2</b>	<b>PROFIEL</b>	13	<b>15.1</b>	<b>Resultaatbestemming</b>	245
<b>3</b>	<b>HET BESTUUR</b>	18	<b>15.2</b>	<b>Bestuurdersverklaring</b>	246
<b>4</b>	<b>KENGETALLEN</b>	22	<b>15.3</b>	<b>Risicomatrix</b>	247
<b>5</b>	<b>HET AANDEEL HEIJMANS</b>	29	<b>15.4</b>	<b>Controleverklaring van de onafhankelijke accountant</b>	255
<b>6</b>	<b>SECTORONTWIKKELINGEN EN TRENDS</b>	37	<b>15.5</b>	<b>Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant</b>	264
<b>7</b>	<b>IN GESPREK MET STAKEHOLDERS</b>	51	<b>15.6</b>	<b>Bezoldigingsverslag</b>	267
<b>8</b>	<b>MATERIËLE ONDERWERPEN</b>	57	<b>15.7</b>	<b>Overige bijlagen</b>	275
<b>9</b>	<b>WAARDECREATIE EN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS</b>	63	15.7.1	Stichting Administratiekantoor	275
<b>10</b>	<b>STRATEGIE</b>	69	15.7.2	Stichting Preferente Aandelen	278
<b>10.1</b>	<b>Verbeteren</b>	71	15.7.3	Verslaggevingssystematiek	279
10.1.1	Veiligheid	71	15.7.4	Overzicht prestatie-indicatoren	280
10.1.2	Risicobeheersing en procesverbetering	74	15.7.5	GRI Standards: general disclosures	285
10.1.3	Kwaliteit van organisatie	76	15.7.6	GRI Management Approach overzicht	286
<b>10.2</b>	<b>Verslimmen</b>	79	15.7.7	GRI Standards: specific disclosures	288
10.2.1	Digitalisering	79	15.7.8	EU Taxonomie	289
10.2.2	Maaktechnologie	84	15.7.9	EU Directive	291
<b>10.3</b>	<b>Verduurzamen</b>	86	15.7.10	Sustainable Development Goals	292
10.3.1	Energie	86	15.7.11	Overzicht klimaat gerelateerde risico's en kansen	296
10.3.2	Materialen	88	15.7.12	Mensenrechten	298
10.3.3	Ruimte	91	15.7.13	Fiscaal beleid	298
<b>11</b>	<b>JAAROVERZICHT PER BEDRIJFSSTROOM</b>	97	15.7.14	Heijmans BIM-ladder	301
<b>12</b>	<b>FINANCIËLE RESULTATEN</b>	123	15.7.15	Heijmans bold statements	302
<b>13</b>	<b>CORPORATE GOVERNANCE</b>	135	15.7.16	Overzicht juridische structuur	302
<b>13.1</b>	<b>Verslag van de raad van commissarissen</b>	135	<b>BEGRIPPENLIJST</b>	<b>303</b>	
<b>13.2</b>	<b>Corporate governance</b>	142	<b>AFKORTINGEN</b>	<b>306</b>	
<b>13.3</b>	<b>Gedrag en integriteit</b>	145			
<b>13.4</b>	<b>Risicomanagement</b>	149			
<b>14</b>	<b>JAARREKENING</b>	161			

Het bestuursverslag als bedoeld in Titel 9 Boek 2 BW betreft de onderdelen 1. Voorwoord, 2. Profiel, 3. Het bestuur, 4. Kengetallen, 5. Het aandeel Heijmans, 8. Materiële onderwerpen, 9. Waardecreeatiemodel, 10. Strategie, 11. Jaaroverzicht per bedrijfsstroom, 12. Financiële resultaten, 13. Corporate governance en de bijlagen 15.1, 15.2, 15.3, 15.7.8, 15.7.9 en 15.7.12.



## 1

# Voorwoord

Terugkijkend op het jaar 2021 wil ik allereerst mijn grote waardering uitspreken voor de flexibiliteit en inzet van alle collega's in onze organisatie. Zowel op de projecten als op kantoor hebben we het hele jaar doorgewerkt, ondanks de soms lastige omstandigheden die de pandemie nog steeds met zich meebrengt. Privé en werk combineren, procedures aanpassen, online vergaderen, afstand houden, wijzigende regelgeving volgen. Het was niet altijd gemakkelijk.

Onder die omstandigheden hebben we goed gepresteerd en mooie resultaten neergezet. Financieel staan we er goed voor. Vooruitlopend op de definitieve juridische uitspraak hebben we voor de procedure inzake de Wintrack-overeenkomst met TenneT voorzichtigheidshalve een voorziening getroffen van 34 miljoen euro. Ondanks die voorziening hebben we met elkaar een mooi resultaat behaald waar we trots op mogen zijn. Het verdienvermogen van Heijmans heeft zich dit jaar verder ontwikkeld en bevindt zich inmiddels - bij een evenwichtig risicoprofiel - op een robuust en voorspelbaar niveau.

## Veiligheid

Nog belangrijker vinden wij onze vorderingen op het gebied van veiligheid. Bij Infra zijn wij naar trede vier van de veiligheidsladder gegaan. Dat betekent dat er een proactieve veiligheidscultuur is en dat medewerkers zelf ideeën aandragen om de veiligheid te vergroten. Het is onze ambitie om dat niveau in 2022 ook bij Vastgoed en

bij Bouw & Techniek te realiseren. Het creëren van een gezonde leefomgeving begint in onze eigen projecten. In 2021 hebben we een daling gerealiseerd van 85 ongevallen (in 2020) naar 66 ongevallen met verzuim. Met deze daling van ruim 20% hebben we een omslagpunt bereikt. In 2022 houden we veiligheid hoog op onze agenda. We doen een beroep op iedereen, binnen en buiten Heijmans, om alert te zijn en elkaar aan te blijven spreken op dit aspect. Zo vonden wij het een belangrijk signaal dat opdrachtgever Rijkswaterstaat het aandurfde om in 2021 de A12 tussen knooppunt Oudenrijn en Nieuwerbrug gedurende een aantal dagen volledig af te sluiten, zodat wij onze werkzaamheden veilig konden uitvoeren.

### Goed werkgeverschap

Het afgelopen jaar hebben we een breed medewerkers-tevredenheidsonderzoek gehouden. Met 83% was de respons hoog. En het resultaat - een eNPS score van +25 - lag ruim boven het gemiddelde in de sector en daarbuiten. Dat is heel bemoedigend. Bovendien kunnen wij met de feedback die collega's gaven weer verder verbeteren en volgende stappen zetten. Het is onze ambitie de beste werkgever te zijn in de bouwsector. Dat vereist een open cultuur waarin mensen zich durven uitspreken. We zijn blij dat onze collega's willen meedenken en participeren. Zo zagen we ook bij de OR-verkiezingen in 2021 veel deelname en animo. Dat is een goed signaal met het oog op de krappe arbeidsmarkt. De afgelopen decennia zijn meer dan honderdduizend arbeidskrachten uit de sector verdwenen. Het is de vraag of en hoe we hen terug kunnen krijgen. In dat licht zijn wij extra blij met de betrokkenheid en tevredenheid van onze huidige medewerkers. Bij Heijmans erkennen en waarderen we de bijdrage van iedereen, ongeacht of je met je handen of met je hoofd werkt.

### Duurzaam

Jaar na jaar besteden we bij al onze activiteiten en projecten meer aandacht aan duurzaamheid. Ons team van Heijmans Energie richt zich op de ontwikkeling, realisatie en exploitatie van duurzame energiesystemen, bijvoorbeeld als bijdrage aan een smart grid voor een wijk of gebied. De ontwikkelingen gaan snel en het afgelopen jaar hadden we al duizend woningen voor energievoorziening onder contract. Daarnaast gaan we de industriële productie van houtskeletbouwwoningen op grotere schaal toepassen. Daarvoor hebben we eind 2021 de energieneutrale fabriek van IIBO overgenomen en gaan we samenwerken met een ervaren partner.

Met Staatsbosbeheer hebben we eind vorig jaar een intentieovereenkomst ondertekend om te gaan samenwerken. Dat gaat onder andere over het leveren en afnemen van biobased bouwmaterialen zoals hout en het versterken van natuur in nieuwe woonwijken en gebiedsontwikkelingen. We onderzoeken de mogelijkheid om gezamenlijk bos aan te planten, te oogsten, te bewerken en te verwerken in de nieuwe houtskeletbouwwoningen van Heijmans. Overigens is het niet de bedoeling volledig over te stappen naar houtskeletbouw. In een tweesporenbeleid blijft Heijmans ook bouwen met duurzaam beton. In de loop van 2022 gaan we onze strategie herijken. Op weg naar circulariteit en naar CO<sub>2</sub>-neutraal bouwen zullen we daarbij naast 'people' en 'profit' nog meer accent leggen op 'planet'.

### Infrastructuur

In 2021 werden als gevolg van het uitblijven van oplossingen voor de stikstofuitstoot veel tenders van grote projecten bij Infra niet doorgezet. Een zorgelijke situatie, te meer omdat we een grote opgave zien in de vervanging en renovatie van de in de jaren zestig gebouwde wegen en kunstwerken (bijvoorbeeld bruggen



en viaducten) in Nederland. Er moet veel gedaan worden om de kwaliteit van onze infrastructuur op een verantwoord niveau te houden. Daarvoor is het nodig dat de overheid heldere keuzes maakt en een langetermijnperspectief schetst. Als uitvoerders moeten wij voor dit werk namelijk veel investeren in nieuw energieneutraal materieel. Dat is alleen haalbaar wanneer wij voldoende zekerheid hebben over de continuïteit in die markt.

### Woningmarkt

In de woningmarkt spelen andere kwesties. In de eerste plaats is de betaalbaarheid een zorg. Door de oververhitting van de woningmarkt was het voor toetreders al moeilijk om een woning te verwerven. De nu sterk stijgende productiekosten vergroten dat probleem. Voor een versnelling in de woningbouw is vooral meer plancapaciteit nodig. Niet alleen binnenstedelijk, maar vooral ook buitenstedelijk. Het nieuwe kabinet heeft de ambitie om honderdduizend woningen per jaar te bouwen. Om dat te realiseren, moeten er obstakels worden verwijderd. Naast extra plancapaciteit is dat ook het aanpakken van hindermacht, denk daarbij aan vergunningverlening. Wat dat betreft lijkt het 'Didam-arrest' eerder hindernissen op te werpen dan te slechten. Het kabinet heeft veel geld beschikbaar gesteld voor de energietransitie en voor verduurzaming van de maatschappij. Nu is het vooral zaak om naast de beschikbare financiële middelen vanuit de overheid ook daadkracht en besluitvaardigheid daaraan toe te voegen.

### Nieuwe CFO

Heijmans staat weer als een huis, op een goed fundament en we zijn trots op de mooie perspectieven voor verdere groei. Bij onze mensen zie ik veel energie en enthousiasme om een substantiële bijdrage te leveren aan de maatschappelijke uitdagingen van deze tijd. Ik ben blij met de komst van Gavin van Boekel als nieuwe

CFO (Chief Financial Officer). Per 1 september 2021 versterkt Gavin de raad van bestuur. Ik verheug me erop om samen met hem en de organisatie het komend jaar de strategie te herijken en voortvarend ter hand te nemen.

In het voorjaar van 2023 bestaat Heijmans 100 jaar. We zijn er trots op dat onze organisatie dat jubileum tegemoet gaat met mooie perspectieven voor verdere winstgevende groei.

### Ton Hillen

*Voorzitter raad van bestuur Heijmans N.V.  
25 februari 2022*



Bekijk de video over veiligheid op **Heijmans.nl**





Rijkskantoor  
Laan op Zuid 45







# 2

## Profiel

Bijna 100-jarig Heijmans gaat voor veilig en gezond

**Heijmans wil een gezonde leefomgeving creëren. Daarmee dragen we bij aan de oplossing voor veel belangrijke maatschappelijke vraagstukken.**

Heijmans richt zich op de Nederlandse markt in drie gebieden: wonen, werken en verbinden. Deze zijn georganiseerd in de bedrijfsstromen Vastgoed, Bouw & Techniek en Infra.

### Verduurzaming

Iedereen wil gezonde lucht inademen, wonen in een fijne buurt, genieten van mooie natuur, werken op een goede werkplek, veilig en efficiënt van A naar B en aan het einde van de dag weer gezond thuis komen. Heijmans wil een leidende rol pakken in het veiliger en duurzamer maken van de bouwsector. Wij kunnen het verschil maken en op die manier bijdragen aan de doelstelling van de Rijksoverheid: in 2030 de uitstoot van CO<sub>2</sub> met de helft verminderen om de aarde niet verder te laten opwarmen.

### Heijmans nadert 100 jaar: 2023

Bouw- en ontwikkelbedrijf Heijmans is in 1923 opgericht door Jan Heijmans. In die periode was Heijmans al vernieuwend door als één van de eersten in Nederland te gaan werken met zogeheten bitumineuze

wegverhardingen. In de naoorlogse wederopbouw groeide het bedrijf door het herstellen en aanleggen van wegen en vliegvelden. In het voorjaar van 2023 viert Heijmans het 100-jarig jubileum.

### Beursgenoteerd sinds 1993

Sinds 1993 is Heijmans genoteerd aan de beurs in Amsterdam. Heijmans is enkel actief op de Nederlandse markt. Daarom komen verreweg de meeste samenwerkingspartners uit Nederland. De markt voor grondstoffen en producten is een gecombineerde Nederlandse en Europese markt. Voor een klein deel van de basisgrondstoffen is er sprake van een wereldmarkt. De belangrijkste toeleveranciers zijn de onderaannemers (arbeid) en de leveranciers van bouwmaterialen. De belangrijkste afzetmarkten zijn particulieren (woningbouw), woningcorporaties, netwerkbedrijven (beheerders van elektriciteits- en gasnetwerken, zoals Stedin, Liander en Enexis), maar vooral (rijks)overheden.

## MAKERS VAN EEN GEZONDE LEEFOMGEVING

Wij willen bijdragen aan het maken van een veilige en gezonde leefomgeving. Iedereen wil schone lucht inademen, wonen in een fijne buurt, genieten van mooie natuur, werken op een goede werkplek, veilig reizen van A naar B en aan het einde van de dag weer gezond thuiskomen.

### Onze missie: het creëren van een gezonde leefomgeving

In onze activiteiten staat één doel centraal: het creëren van een gezonde leefomgeving. Daar staan we voor en daar gaan we voor. Een gezonde leefomgeving betekent voor Heijmans ook een gezonde en duurzame bedrijfsvoering. Met vitale collega's die veilig en met plezier hun werk doen. Het bieden van een veilige werkomgeving voor medewerkers en partners is voor Heijmans een basisvoorwaarde.

### Onze visie: het gaat om de eindgebruiker

We zijn ervan overtuigd dat we de meeste waarde toevoegen voor onze opdrachtgevers wanneer we het goed doen voor de eindgebruiker. Daarom houden we scherp de focus op de gebruiker bij alles wat we ontwikkelen, bouwen en onderhouden. We kijken bewust

door de ogen van de gebruiker: of het nu een bewoner of woningkoper is, een medewerker, een bezoeker, een patiënt, een ondernemer of een weggebruiker.

### Onze kernwaarden:

- Eigenaarschap
- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken

Onze reputatie wordt bepaald door de kwaliteit van ons werk en de manier waarop we dit uitvoeren. De drie kernwaarden eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerken geven richting aan het gedrag dat nodig is om toonaangevend te zijn op gebied van kwaliteit, duurzaamheid en winstgevendheid. De kracht van succes ligt bij alle medewerkers van Heijmans.

### Onze strategie:

- Verbeteren
- Verslimmen
- Verduurzamen

Het recept voor onze strategie is even doeltreffend als ambitieus. We verbeteren, verslimmen en verduurzamen, precies wat je van een maker mag verwachten. De basis is verbeteren. Daarbij gaat het om zaken als veiligheid, grip op projecten, vergroten van voorspelbaarheid en het consequent werken vanuit onze kernwaarden: eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerken. Verbeteren gaat over het huis op orde hebben en houden, over aantrekkelijk werkgeverschap zodat je de juiste mensen aantrekt en behoudt, maar vooral ook over focus op dat wat we goed kunnen en de discipline om die dingen perfect te willen doen. En nee durven zeggen tegen andere zaken.

Heijmans neemt haar verantwoordelijkheid als regisseur van de bouwketen. We pakken onze plek in de koppositie door voortdurend te verbeteren en kansen voor processtandaardisatie ten volle te benutten. Met vernieuwende ideeën, producten en diensten bieden we slimme oplossingen die een bijdrage leveren aan belangrijke maatschappelijke vraagstukken van nu en morgen. Ons uiteindelijke doel is om niet te onttrekken aan de leefomgeving, maar toe te voegen en zo blijvende waarde te creëren. Door duurzaam te ontwerpen en bouwen willen we het verschil maken.

### Onze werkwijze: integraal

De laatste tien jaar is de strategische koers van de onderneming sterk gericht op het creëren van toegevoegde waarde vanuit de integraliteit van alle bedrijfssonderdelen. Door het combineren van verschillende specialismen, bouw- en ontwikkelactiviteiten biedt

Heijmans een integrale propositie aan klanten. Vroegtijdig in het ontwerpproces samen met partners oplossingen bedenken en deze vanuit de integratie van kennis en kunde realiseren en onderhouden, dat is wat Heijmans onderscheidt. Van idee tot realisatie, onderhoud en beheer, van gebouw en wegen tot gebiedsontwikkeling. We gebruiken en vermarkten steeds meer digitale oplossingen als onderdeel van onze strategie om te blijven verslimmen. Bovendien zetten we bij het realiseren van woningen verdere stappen in industrialisatie en verduurzaming. Zo hebben we in 2021 de fabriek IIBO overgenomen om zelf houtskeletbouw-woningen te gaan produceren.

### Onze organisatie: samenwerking en regie

Voor het creëren van een gezonde leefomgeving is een integrale blik nodig. Samenwerking en regie vanuit een integrale agenda zijn dan ook van strategisch belang voor Heijmans. We sturen hierop via een tweekoppige raad van bestuur en de groepsraad. In de groepsraad is de dagelijkse operationele aansturing van de onderneming belegd. De groepsraad bestaat, naast de leden van de raad van bestuur, uit de directievoorzitters van de drie bedrijfsstromen, de Chief Risk Officer (CRO), de Chief Human Resources Officer (CHRO) en de Chief Procurement Officer (CPO).

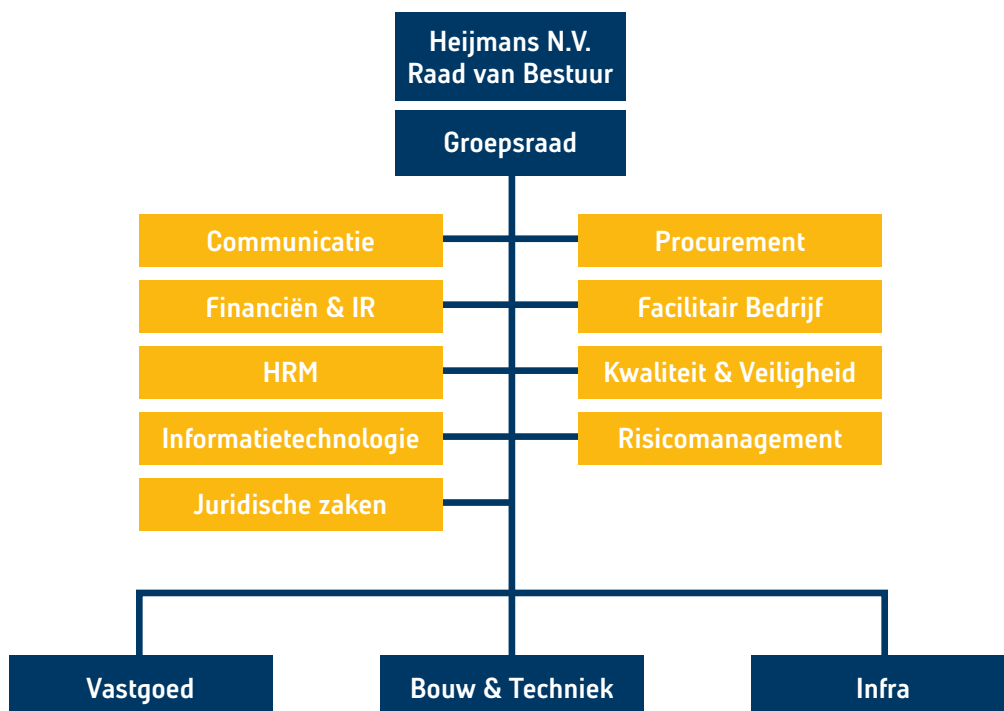
## De drie bedrijfsstromen

### Vastgoed

Heijmans Vastgoed richt zich op gebiedsontwikkeling en opstalontwikkeling van projecten in binnen- en buitenstedelijke gebieden. We zijn initiator, ontwikkelaar en verkoper van woningen en commercieel vastgoed, zoals winkelcentra en kantoren. Dit doen we vanuit drie vestigingen verspreid over het land en een centrale commerciële vastgoedafdeling. Daarmee spelen we in op de behoefte aan een integrale visie voor de ontwikkeling en transformatie van kansrijke gebieden. We hebben zelfs besloten om in het eerste kwartaal van 2022 een vierde vestiging te openen. Het is onze ambitie om samen met corporaties, overheden, bedrijven en bewoners te komen tot totaaloplossingen die een duurzame kwaliteitsimpuls geven aan gebieden en die leiden tot een gezonde leefomgeving.

### Bouw & Techniek

In deze bedrijfsstroom hebben we kennis en kunde gebundeld op de gebieden woningbouw, utiliteit, utilitaire woningbouw en services. Het belang van onderhoud en beheer – zowel bouwkundig als installatietechnisch – neemt steeds meer toe. Monitoring van gebouwen en datagedreven dienstverlening zijn een groeiend onderdeel van onze activiteiten en die zijn ondergebracht bij Services. We sturen op langjarige samenwerking met onze opdrachtgevers. Door slimme



analyse van data krijgen we goed inzicht in het gebruik van de assets van opdrachtgevers en op basis daarvan kunnen wij hen optimaal adviseren over uitvoerende taken en preventieonderhoud.

De activiteiten van Woningbouw omvatten nieuwbouw, verbouw en renovatie van woningen. Inclusief de transformatie van gebouwen waarvan de functie wijzigt, bijvoorbeeld van kantoor naar woningen. Heijmans onderscheidt zich daarbij door de integrale aanpak van bouw- en installatietechniek. Daarnaast ontwikkelen we innovatieve woonconcepten als Heijmans ONE, Heijmans Huismerk en Wenswonen.

Vanuit Woningbouw richten we ons ook op Utilitaire Woningbouw. De focus ligt hierbij op complexe binnenstedelijke nieuwbouwwopgaven en gebouwen met een hoge mate van functiemenging. Deze activiteit vraagt om een bundeling van expertise en specifieke kennis, wat zich vertaalt in één landelijk opererende business unit met vaste teams.

Utiliteit ontwerpt, realiseert en onderhoudt gebouwen met hoogwaardige elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties. We richten ons op de zorgmarkt, onderwijs, commercieel vastgoed voor private partijen en (semi)overheidsinstellingen, industrie, datacentra en leisure. Voor het onderhoud van gebouwen sluiten we langjarige contracten, waarin wij preventief, correctief en vervangend onderhoud uitvoeren. Wij zorgen ervoor dat de systemen – zowel bouwkundig als installatietechnisch – altijd beschikbaar zijn en leveren zo toegevoegde waarde aan de primaire processen van de opdrachtgever. In die lange verbintenissen nemen wij ook risicodragende verantwoordelijkheid voor de performance.

## VEILIGHEID:

We werken veilig of we werken niet!  
We zijn pas tevreden bij 0 ongevallen.

### Infra

Heijmans Infra richt zich op het aanleggen, in stand houden en verbeteren van infrastructuur. Primair gaat het om mobiliteit, water en energie. Daarnaast houden we ons bezig met de inrichting van de openbare ruimte (inclusief installaties en techniek zoals verlichting, camera- en verwijssystemen) en voeren we civieltechnische werken uit, zoals viaducten, tunnels, kabels, leidingen, energievoorzieningen, sluizen en waterzuiveringen. We verzorgen ontwerp, realisatie, beheer en onderhoud van zowel de objecten als de bijbehorende

installaties. Ook bij Infra spelen datagedreven oplossingen, digitale verslimming en services een steeds prominentere rol in het totale activiteitenportfolio.

Met de overname van het bedrijf Verbree hebben we ons verder versterkt in het leggen van kabels en leidingen. Hiermee kunnen we nog beter inspelen op het leveren van diensten met betrekking tot de energietransitie. Met de participatie van Heijmans in Millenaar & van Schaik investeren we in duurzaam asfalttransport, door vrachtwagens voor Heijmans te laten rijden op waterstof.





In de Nederlandse bodem ligt nog veel niet ontplofte munitie uit de Tweede Wereldoorlog. Waar bouwplannen zijn, kan Heijmans Explosieven Opsporing (HEO) deze explosieven detecteren. Hier onderzoeken we een bouwterrein in Zoetermeer op eventuele vliegtuigbommen.

## 3

# Het bestuur

## Raad van bestuur



**De heer Ing. A.G.J. (Ton) Hillen (1961),  
voorzitter raad van bestuur, CEO**

Nederlandse nationaliteit, benoemd tot lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 18 april 2012, herbenoemd per 13 april 2016 en per 15 april 2020. CEO per 1 december 2016. 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.

Nevenfunctie: lid raad van toezicht Noord Brabants Museum.



**De heer G.M.P.A. (Gavin) van Boekel  
(1975), lid raad van bestuur, CFO**

Nederlandse nationaliteit, benoemd tot lid van de raad van bestuur/CFO van Heijmans N.V. per 1 september 2021. Was vóór Heijmans gedurende ruim 21 jaar werkzaam bij Unilever in verschillende financiële functies.

Nevenfuncties: lid en vanaf 2020

voorzitter van het Curatorium Registercontrollers Opleiding VU Universiteit Amsterdam en lid adviesraad Vereniging van Register Controllers.

## Raad van commissarissen



### **De heer Sj.S. (Sjoerd) Vollebregt (1954) voorzitter**

Nederlandse nationaliteit, voormalig voorzitter raad van bestuur van Stork B.V. en Fokker Technologies B.V. Daarvoor werkzaam bij onder andere Exel, Ocean, Intexo Holding en Royal Van Ommeren. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2015, voorzitter per april 2016, herbenoemd in 2019 en aftredend in 2023. Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen Fugro N.V., voorzitter Economic Board Drechtsteden en Lead Independant Director Joulz.



### **De heer R. (Ron) Icke RA (1957), vicevoorzitter, voorzitter van de Audit- en Risk Commissie**

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, in 2016 en 2020, aftredend in 2022. Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen ORMIT B.V., voorzitter raad van commissarissen Coöperatie VGZ, lid raad van commissarissen VvAA Groep B.V. en voorzitter Stichting Administratiekantoor V.O. Zee.



### **Mevrouw Mr. M.M. (Martika) Jonk (1959)**

Nederlandse nationaliteit, toegelaten als advocaat in 1986 en verbonden als senior counsel aan CMS Derks Star Busmann. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen in december 2018 voor ruim vier jaar, aftredend in 2023. Belangrijkste nevenfuncties: lid raad van commissarissen N.V. Nederlandse Gasunie, lid raad van toezicht Catharinaziekenhuis Eindhoven.



### **Mevrouw J.W.M. (Ans) Knape-Vosmer MBA (1962)**

Nederlandse nationaliteit, Head of HR&O Global Operations & Sales and Regional HR coordination Asia & Europe bij ASML. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen in april 2020, aftredend in 2024. Belangrijkste nevenfunctie: lid van de raad van commissarissen van Koninklijke Douwe Egberts B.V.



### **De heer Drs. A.E. (Arnout) Traas RA (1959)**

Nederlandse nationaliteit, van medio 2011 tot april 2020 CFO bij ForFarmers N.V., daarvoor gedurende tien jaar werkzaam bij FrieslandCampina en bij o.a. Arthur Anderson, Mars, H.C.S, G.T.I. Holding, Vendex/KBB.

Benoemd tot lid van de raad van commissarissen per 14 april 2021, aftredend in 2025. Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen ABAB, voorzitter raad van commissarissen Vreugdenhil Dairy Foods.

# Schape met vijf poten

Asset managers zijn schape met vijf poten. Ze beschikken over technische kennis, bedrijfskundig inzicht en sociale, communicatieve en digitale vaardigheden. Teun Schutte en Gijs van Ommen brengen dit in de praktijk op het Prestatiecontract Midden Nederland-Zuid. In opdracht van Rijkswaterstaat beheren zij zo'n 450 kilometer aan snelwegen. Hun team telt ruim vijftien vaste medewerkers en een variabele schil van dertig tot honderd mensen. Het eerste applaus hebben ze al binnen, voor het versneld vervangen van asfalt op de A12 tussen Woerden en Nieuwerbrug. Teun: "We stelden voor dit stuk volledig af te sluiten, zodat er relatief meer werk verzet kon worden en de veiligheid van de wegwerker en weggebruiker beter te garanderen was." Een zogenoemde 'vierkante afsluiting' is zeldzaam in Nederland, zeker buiten vakantieperiodes. "Maar het kan," glimlacht Gijs. "Onze troeven? Grondige analyse en voorbereiding." "Niet minder essentieel is communicatie met de betrokken gemeenten, bedrijven en andere partijen", benadrukt Teun. "Als je je belangen open en transparant op tafel legt, kan er vaak meer dan je denkt."

**Teun Schutte**, projectleider (rechts) en  
**Gijs van Ommen**, technisch manager Heijmans



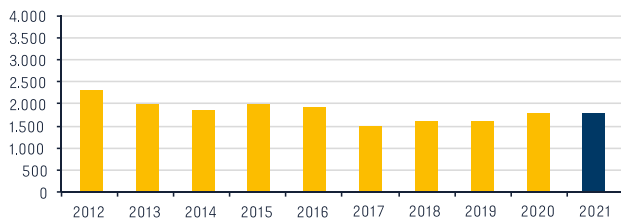
Lees het interview  
op [heijmans.nl](https://www.heijmans.nl)



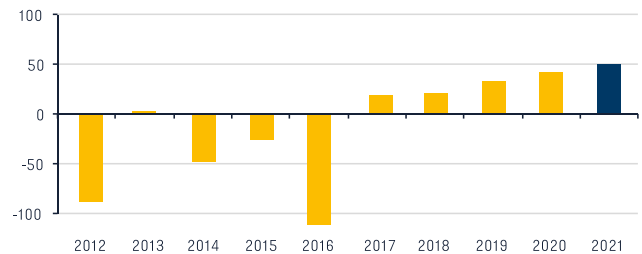


# 4 Kengetallen

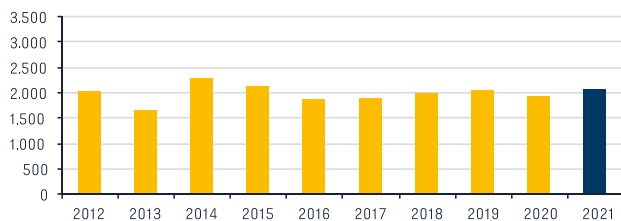
Opbrengsten (in € mln.)



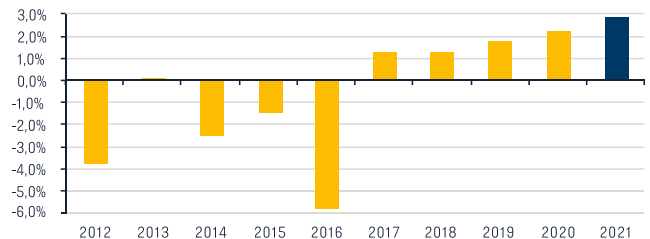
Resultaat na belastingen (in € mln.)



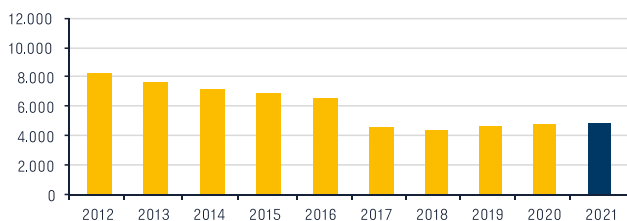
Orderportefeuille (in € mln.)



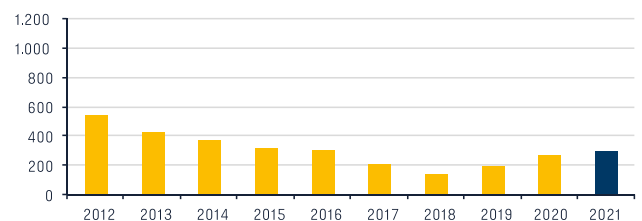
Nettomarge (in %)



Aantal medewerkers gemiddeld



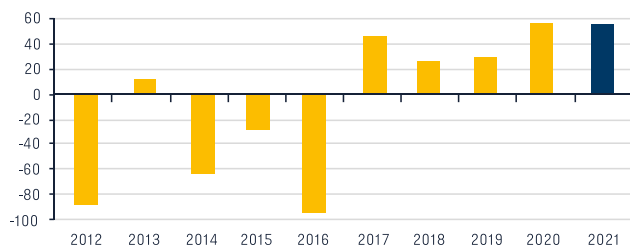
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in € mln.)



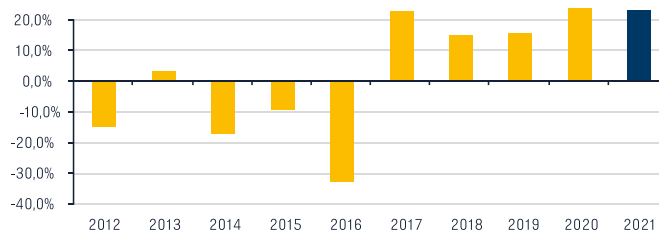
	2012 <sup>2</sup>	2013 <sup>3</sup>	2014	2015	2016 <sup>4</sup>	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Kengetallen</b>										
<b>Resultaat x € miljoen</b>										
Opbrengsten	2.318	2.001	1.868	1.979	1.884	1.487	1.579	1.600	1.746	1.748
Onderliggende EBITDA <sup>5</sup>	55	47	11	14	-47	31	43	78	85	106
Operationeel resultaat	-87,2	11,9	-63,5	-29,0	-94,0	45,3	22,6	29,2	55,7	55,2
Resultaat na belastingen	-87,7	1,9	-47,3	-27,3	-110,5	19,5	20,5	30,1	40,1	50,3
<b>Vermogen x € miljoen</b>										
Activa	1.366	1.203	1.205	1.190	1.056	771	776	898	931	991
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	541	423	372	318	293	202	161	196	240	250
Eigen vermogen	315	313	259	266	142	162	149	178	226	268
Netto schuld	149	66	31	10	146	-14	-31	30	-37	-91
<b>Kasstroom x € miljoen</b>										
Operationeel	-45	-10	46	10	-68	21	27	42	128	109
Investering	-26	-3	-10	-9	-22	91	-10	4	-33	-32
Financiering	8	8	-23	51	43	-116	-3	-26	-29	-42
<b>Kasstroom</b>	<b>-63</b>	<b>-5</b>	<b>13</b>	<b>52</b>	<b>-47</b>	<b>-4</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>66</b>	<b>35</b>
<b>Verhoudingsgetallen in %</b>										
Rendement op gemiddeld geïnvesteerde vermogen	-16,1	2,8	-17,1	-9,1	-32,1	22,5	14,1	14,8	23,2	22,1
Resultaat na belastingen:										
- als % eigen vermogen	-27,8	0,6	-18,3	-10,2	-77,8	12,0	13,8	16,9	17,7	18,8
- als % opbrengsten	-3,8	0,1	-2,5	-1,4	-5,9	1,3	1,3	1,9	2,3	2,9
Solvabiliteit op basis van garantievermogen	27,9%	31,5%	27,0%	26,1%	17,7%	26,8%	25,0%	24,8%	28,8%	30,1%
<b>Aantal aandelen x 1.000</b>										
Ultimo	17.328	19.349	19.461	21.407	21.407	21.409	21.409	21.409	21.933	22.760
Gemiddeld	17.191	18.111	19.420	20.661	21.407	21.408	21.409	21.409	21.715	22.415
<b>Gegevens per aandeel<sup>1</sup> x € 1</b>										
Eigen vermogen	18,32	17,28	13,34	12,87	6,63	7,57	6,96	8,31	10,41	11,96
Operationeel resultaat	-5,07	0,66	-3,27	-1,40	-4,39	2,12	1,06	1,35	2,56	2,46
Resultaat na belastingen	-5,10	0,10	-2,44	-1,32	-5,16	0,91	0,96	1,40	1,85	2,24
Dividend	0,25	0,15	-	-	-	-	-	-	0,73	0,88
<b>Koersinformatie x € 1</b>										
Slotkoers ultimo	7,05	10,51	8,95	8,18	5,52	9,71	8,00	7,50	9,33	14,90
Hoogste koers	9,68	10,78	14,20	13,36	9,20	10,87	12,92	11,52	9,67	15,40
Laagste koers	5,25	6,85	7,83	5,77	4,59	6,02	7,44	7,12	4,47	9,26
<b>Overige gegevens</b>										
Orderportefeuille (* € miljoen)	2.026	1.643	2.287	2.094	1.863	1.898	2.014	2.124	1.946	2.061
Medewerkers (gemiddeld aantal FTE)	8.242	7.617	7.198	6.808	6.412	4.520	4.483	4.565	4.678	4.706

- 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.
- Na herziening als gevolg van stelselwijziging toegezegd-pensioenregelingen.
- Na herziening als gevolg van stelselwijziging gezamenlijke overeenkomsten.
- De cijfers van de winst-en-verliesrekening betreffen alle activiteiten (incl. beëindigde activiteiten). De balanscijfers zijn vóór herclassificatie van verkochte entiteiten naar activa aangehouden voor verkoop m.u.v. het totaal der activa. Netto schuld en orderportefeuille zijn na herclassificatie van verkochte entiteiten naar activa aangehouden voor verkoop.
- De onderliggende EBITDA is het operationeel resultaat vóór afschrijvingen inclusief EBITDA joint ventures, exclusief afwaarderingen vastgoed, reorganisatiekosten, boekresultaten op de verkoop van entiteiten en overige niet operationele resultaten die door de groep als bijzonder worden aangemerkt. Als gevolg van de introductie van IFRS 16 'Leases' heeft er een verschuiving plaatsgevonden van operationele kosten naar afschrijvingen. Daarnaast is een deel van de operationele kosten verschoven naar de financiële lasten. Als gevolg daarvan neemt de onderliggende EBITDA toe met € 24 mln. in 2019, het eerste jaar waarin IFRS 16 is toegepast.

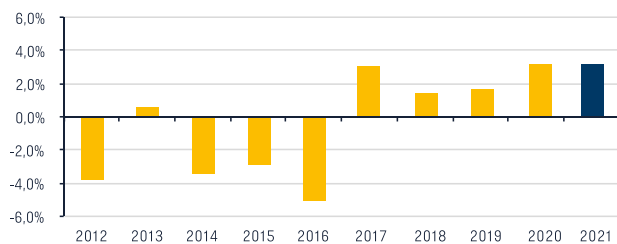
Operationeel resultaat (in € mln.)



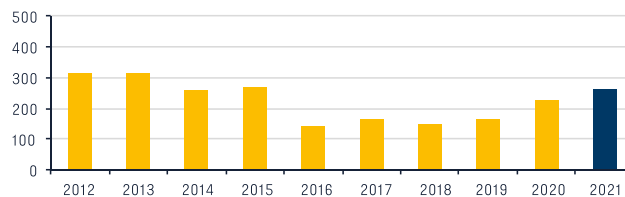
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen (in %)



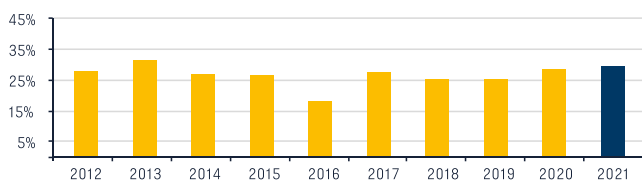
Operationele marge (in %)



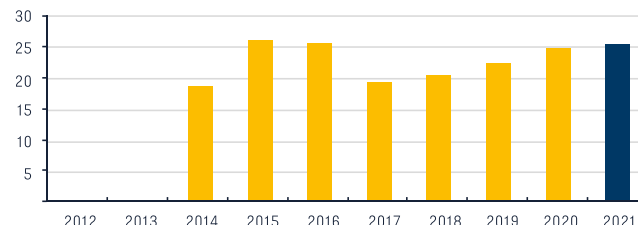
Eigen vermogen (in € mln.)



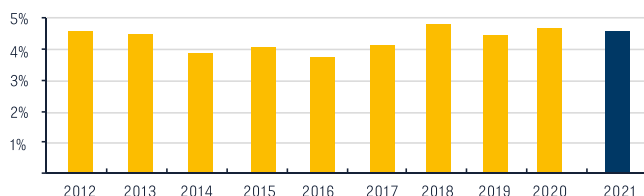
Solvabiliteit op basis van garantievermogen (in %)



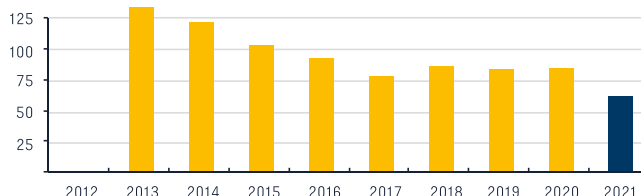
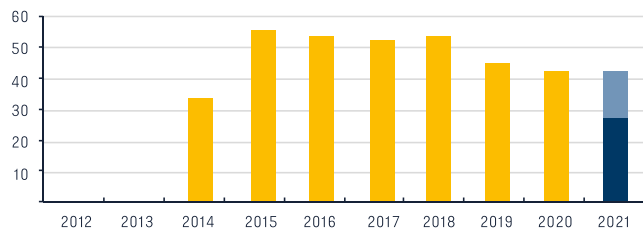
Totale hoeveelheid restmateriaal (in ton) \*



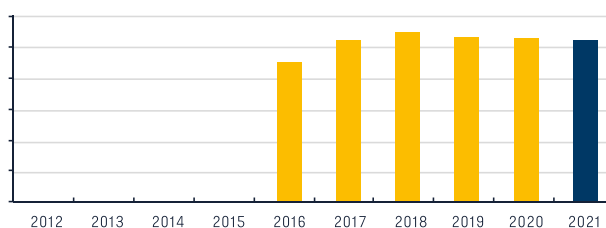
Ziekteverzuim (in %)



Aantal ongevallen (incl. onderaannemers) \*

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

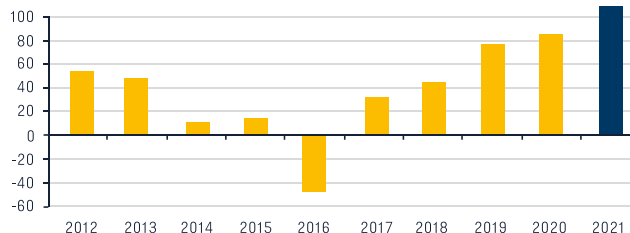
Inkoopend voorkeursleveranciers (in %) \*



■ Exclusief asfaltcentrales    ■ Inclusief asfaltcentrales

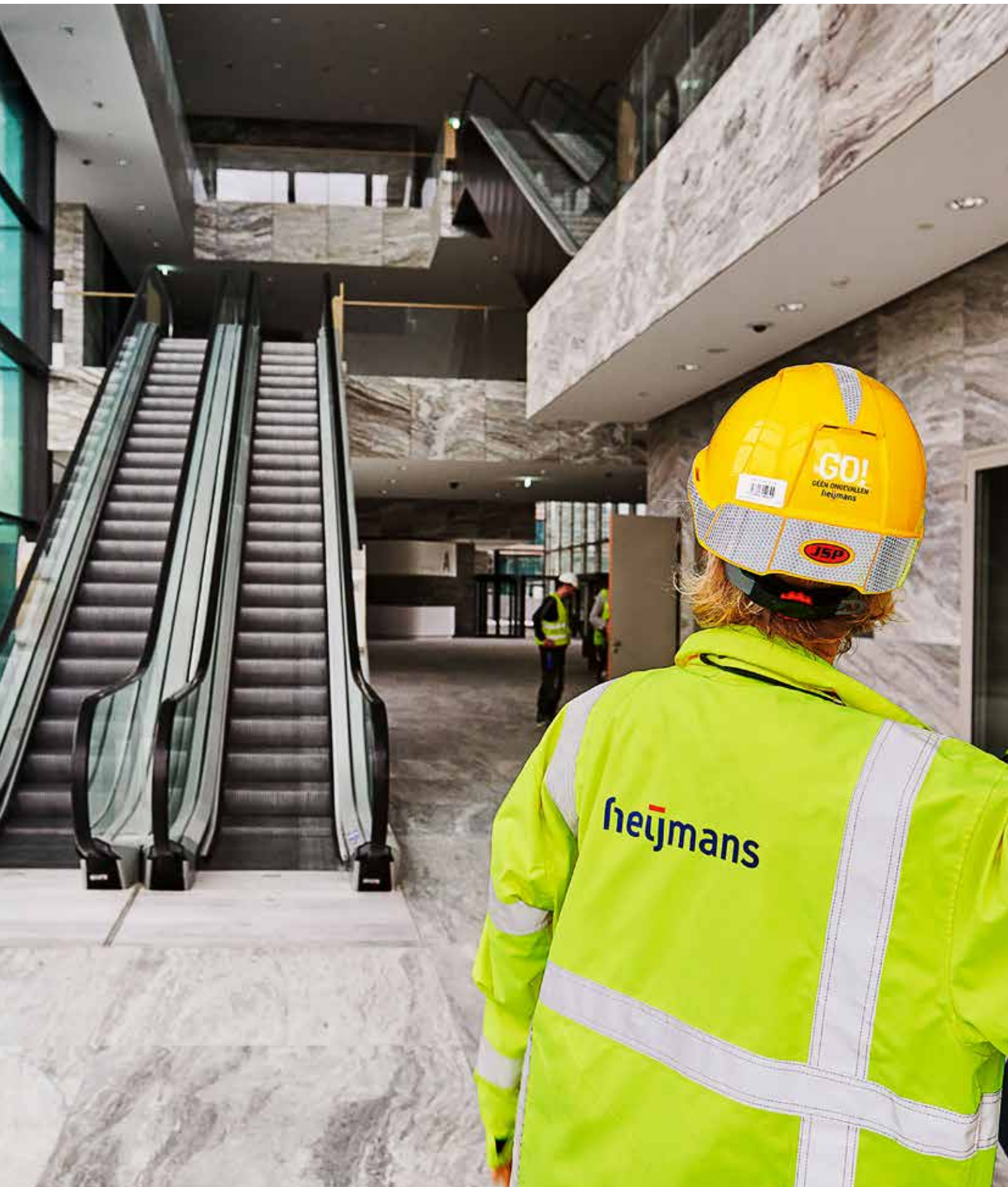
\* Van deze kengetallen hebben we geen gegevens die tot tien jaar terug gaan: we rapporteren over de jaren waarover gegevens beschikbaar zijn. Eventuele definitiewijzigingen in de gerapporteerde periode worden bij het overzicht van prestatie-indicatoren in de bijlagen nader toegelicht.

Onderliggende EBITDA (in € mln.)



NB: vanaf 2019 zijn de cijfers incl. het effect van IFRS 16 'Leases' (effect in 2019: + € 24 mln.)





# "Blijf dicht bij je gevoel"

Als je wilt doorgroeien, dit ook uitspreekt en de capaciteit hebt, kan je snel klimmen binnen Heijmans. Ik heb veel contact met mijn leidinggevende over wat ik nu nodig heb om verder te groeien. Initiatief daarin nemen raad ik iedereen aan. Fantastisch dat ik de kans kreeg hoofduitvoerder te worden. En nu wordt me al gevraagd: waar zie je jezelf over vijf jaar? Daar ga ik de komende tijd over nadenken. Daarvoor moet je dicht bij je gevoel blijven. Neem de tijd om te groeien in je functie, kijk daarna pas verder. Voor nu ben ik heel blij met mijn rol en mijn team. Als er in het weekend, midden in de nacht, of in de vakantie stront aan de knikker is, gaan we door het vuur om elkaar te helpen.

---

**Wilco van Bethlehem (33)**  
hoofduitvoerder





## 5

# Het aandeel Heijmans

## Het aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van Heijmans N.V. is per 31 december 2021 als volgt samengesteld:

Aandelen x 1.000 stuks	Maatschappelijk kapitaal		Geplaatst kapitaal	
	2021	2020	2021	2020
Gewone aandelen	35.100	35.100	22.760	21.933
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	7.000	7.000	4.510	4.510
Preferente beschermingsaandelen	8.000	8.000	-	-
	<b>50.100</b>	<b>50.100</b>	<b>27.270</b>	<b>26.443</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 2021 22.760.472 certificaten van aandelen uitgegeven, die genoteerd zijn aan de effectenbeurs van NYSE Euronext in Amsterdam. Het stemrecht op gewone aandelen berust bij Stichting AK. Aan ieder gewoon aandeel zijn dertig stemmen toegekend. Certificaathouders die tijdens een aandeelhoudersvergadering willen stemmen, krijgen voor dit doel een onvoorwaardelijke volmacht van Stichting AK.

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

<b>Aandelen x 1.000 stuks</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Geplaatst 1 januari	21.933	21.409	21.409	21.409	21.407
Emissie	223	524	-	-	-
Stock dividend	604	-	-	-	-
Matching shares Share Matching Plan		-	-	-	2
<b>Geplaatst 31 december</b>	<b>22.760</b>	<b>21.933</b>	<b>21.409</b>	<b>21.409</b>	<b>21.409</b>
Geplaatst gemiddeld jaar	22.415	21.671	21.409	21.409	21.408
Resultaat per aandeel* x € 1,00	2,24	1,85	1,40	0,95	0,91
Voorgesteld dividend per aandeel x € 1,00	0,88	0,73	-	-	-
Pay out ratio %	40%	40%	-	-	-

\* Per gemiddeld geplaatst aandeel

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

<b>Beursnotering Heijmans</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Slotkoers ultimo (in €)	14,90	9,33	7,50	8,00	9,71
Hoogste koers (in €)	15,40	9,67	11,52	12,92	10,87
Laagste koers (in €)	9,26	4,47	7,12	7,44	6,02
Dividendrendement op slotkoers (in %)	6,0%	7,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Beurswaarde ultimo boekjaar (in € mln)	339	205	161	171	118
<b>Gemiddelde dagomzet (in aantallen)</b>	<b>122.852</b>	<b>158.183</b>	<b>122.598</b>	<b>138.608</b>	<b>171.892</b>

## Cumulatief preferente financierings aandelen B

Op 28 juni 2002 zijn 6.610.000 cumulatief preferente financierings aandelen B uitgegeven tegen een uitgiftekoers van € 10 per aandeel. De nominale waarde per aandeel bedraagt € 0,21. Vanaf 18 september 2015 bedraagt het aantal uitstaande cumulatief preferente financierings aandelen B 4.510.000. Deze aandelen zijn niet in enige notering ter beurse opgenomen en zijn niet gecertificeerd. Het dividend wordt iedere vijf jaar herzien, hetgeen meest recent met ingang van 1 januari 2019 is geschied. Vanaf dat moment tot de eerstvolgende herzieningsdatum (1 januari 2024) is een vergoeding van 7,21% overeengekomen, jaarlijks achteraf betaalbaar binnen veertien dagen na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). Tussentijds verlaagt deze vergoeding met honderd basispunten (1%-punt) zodra het uitstaande kapitaal cumulatief preferente financierings aandelen B halveert ten opzichte van het bedrag dat ultimo 2018 uitstond ter hoogte van € 45.100.000. De Vennootschap heeft het recht om deze preferente financierings aandelen B (tussentijds) in te kopen dan wel in te trekken. Tijdens de nieuw vastgestelde herzieningsperiode zijn onder bepaalde voorwaarden aflossingselementen van toepassing. Zodra sprake is van tussentijdse aflossingen wordt ieder jaar op 30 juni de stemverhouding herzien. Voor de specifieke afspraken met bijbehorende voorwaarden wordt verwezen naar paragraaf 6.21 van de jaarrekening in dit jaarverslag.

## Geplaatst kapitaal en aandelenbelangen

Het geplaatst kapitaal en het daarmee samenhangende stemrecht is in 2021 voor het laatst gewijzigd als gevolg van 1) het uitgeven van (certificaten van) aandelen in verband met de betaling van de vergoeding op de cumulatief preferente financierings aandelen B in de vorm van (certificaten van) gewone aandelen en 2) het uitgeven van (certificaten van) aandelen in verband met de betaling van het dividend op (certificaten van) gewone aandelen in de vorm van stockdividend.

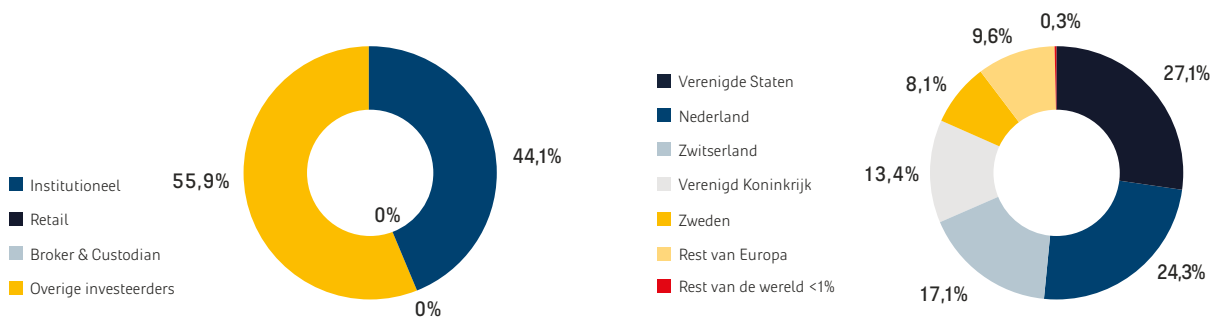
Daarnaast heeft op de cumulatief preferente financierings aandelen B twee betalingen ten laste van de agioreserve plaatsgevonden die het gevolg zijn van de aflossingselementen die beschreven staan in paragraaf 6.21 van de jaarrekening in dit jaarverslag. Het betreft 1) de hoogte van de dividend coupon en 2) een bedrag dat overeenkomt met 50% van het bedrag aan dividend dat op (certificaten van) gewone aandelen is uitgekeerd (ongeacht of het stock dividend of cash dividend betreft). Hiermee is de waarde per cumulatief preferent financierings aandeel B verlaagd van € 9,28 naar € 6,82. In vervolg daarop is de stemrechtverhouding per 30 juni 2021 overeenkomstig verlaagd. Voor de achtergrond van deze vergoedingen en aanpassingen wordt verwezen naar paragraaf 6.21 van de jaarrekening in dit jaarverslag. Het stemrecht voor één cumulatief preferent financierings aandeel B is 0,871 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 2021 als volgt samengesteld:

	Geplaatst Kapitaal		(Potentieel) Stemrecht	
	Aantal	% (o.b.v. nominale waarde)	Aantal	%
Gewone aandelen	22.760.479	87,8%	682.814.370	99,4%
Waarvan gecertificeerd	22.760.472	87,8%	682.814.160	99,4%
<b>Niet gecertificeerd</b>	<b>7</b>	<b>0,0%</b>	<b>210</b>	<b>0,0%</b>
Certificaten	22.760.472	87,8%	682.814.160	99,4%
Cumulatief preferente aandelen	4.510.000	12,2%	3.928.210	0,6%
<b>Totaal ultimo boekjaar</b>	<b>27.270.479</b>	<b>100%</b>	<b>686.742.580</b>	<b>100%</b>

Per 31 december 2021 houden, 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 in Heijmans van 3% of meer:

Belangen Heijmans	31 december 2021		31 december 2020	
	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)
Kempen Capital Management N.V.	7,0%	1,3%	6,3%	0,4%
NN Group N.V.	6,1%	0,3%	6,3%	0,4%
Quaero Capital SA	5,2%	5,9%	4,9%	5,5%
ASR Vermogensbeheer	5,2%	5,9%	5,4%	6,1%
Dimensional Fund Advisors LLP	3,6%	4,1%	3,6%	4,1%
Acadian Asset Management LLC	3,6%	4,0%	3,5%	4,0%
Unionen	3,1%	3,5%	3,2%	3,6%
JP Morgen Asset Management UK Limited	3,0%	3,4%	<3%	<3%
Gustav Zech Stiftung	<3%	<3%	4,4%	5,0%
	<b>36,8%</b>	<b>28,4%</b>	<b>37,6%</b>	<b>29,2%</b>
Overige belangen	63,2%	71,6%	62,4%	70,8%
<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:



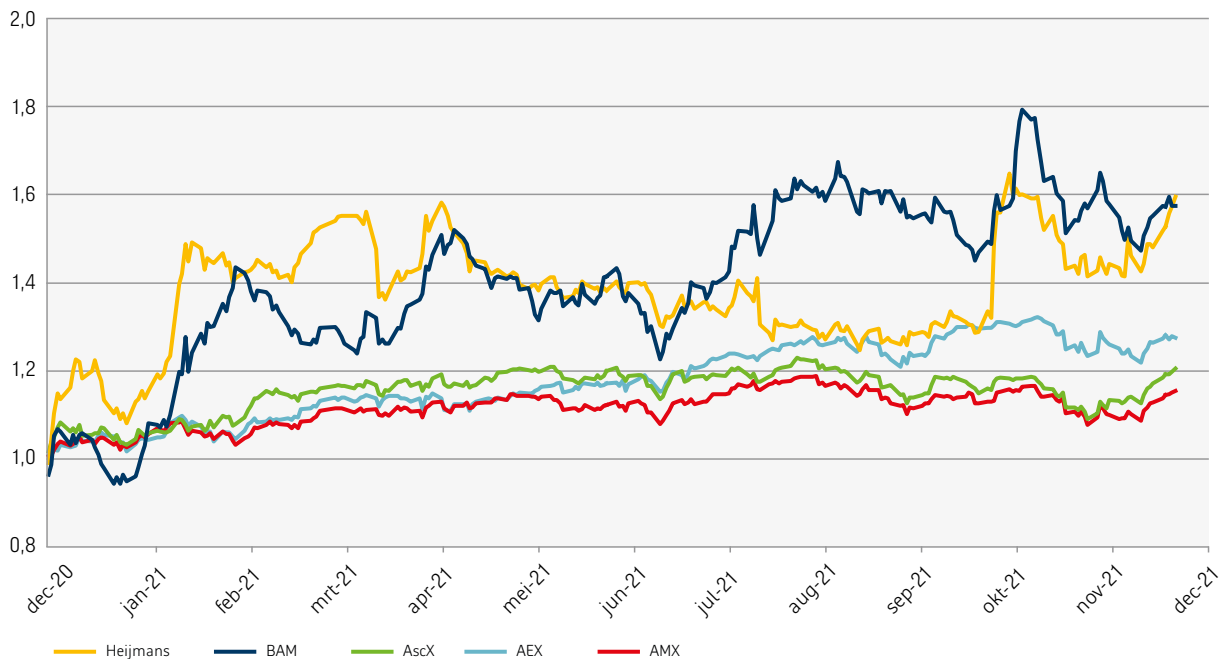
Gedurende het verslagjaar 2021 is het (geschatte) belang voor zover gehouden door institutionele beleggers naar alle waarschijnlijkheid gestegen tot 44% (2020: 40%). Van het aantal certificaten van gewone aandelen, in bezit van institutionele beleggers, wordt naar schatting 24% in Nederland gehouden. Dit is een stijging ten opzichte van ultimo 2020 (17% in Nederland). Van het aantal certificaten van gewone aandelen in bezit van particuliere beleggers wordt naar schatting het merendeel in Nederland gehouden.



## Koersverloop

De slotkoers van 2021 van het gewoon aandeel bedraagt € 14,90. Dit is een stijging van bijna 60% ten opzichte van de slotkoers van het boekjaar 2020 (€ 9,33), daar waar de AEX, AMX en AscX tussen de 15% en 28% stegen in dezelfde periode. Met name begin november, toen Heijmans bij Q3 trading update de outlook voor de rest van het jaar verhoogde, liet de koers een sterke stijging zien. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2021 ten opzichte van de AscX-index, de AEX en AMX, alsmede ten opzichte van de andere Nederlandse beursgenoteerde bouwonderneming BAM.

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



## Financiële agenda 2022

Voor 2022 zijn de volgende (publicatie) data geagendeerd:

Datum	Evenement	Tijdstip
12 april 2022	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	14.00 uur
14 april 2022	Ex dividend datum	
29 april 2022	Q1 Trading update	vóór beurs
29 juli 2022	Publicatie halfjaarcijfers	vóór beurs
2 november 2022	Q3 Trading update	vóór beurs

# Soepel schakelen voor optimale werkomgeving

De liefdesbaby van CSU en Heijmans, Beyond Eyes, is volwassen aan het worden. Van het meten van kantoorbezetting en het schoonmaken op basis van sensoren is het platform uitgegroeid tot een digitale facilitator voor samenwerken. Beyond Eyes is een verzameling diensten op één digitaal platform dat samenwerking binnen een pand faciliteert. "Met Beyond Eyes zijn alle diensten in een pand verbonden met elkaar en kun je coalities bouwen", vertelt Esmée Ficheroux. "Als je het gebruik en bezetting van je pand weet, dan kun je daar de werkplekinrichting op aanpassen, je binnenklimaat op inregelen, je schoonmaak op afstemmen en het energieverbruik regelen."

"Meten en analyseren van je pandgebruik is de basis", vult Ton Fleuren aan. "Dan weet je hoe je alles zo optimaal mogelijk kunt inrichten." Nu is het tijd voor familie-uitbreiding, grappen de 'geestelijk vader en moeder' van Beyond Eyes. Om het palet aan diensten completer te maken, denken de twee aan gezonde catering en afvalstoffenmanagement. Maar wel in een gelijkwaardige en soepele samenwerking. Ton besluit: "Ons doel is een partner te worden die een optimale werk- of leefomgeving realiseert. Soepel samenwerken is de sleutel. En dat daar techniek voor nodig is, is puur ondersteunend aan het proces en de mens."

**Esmée Ficheroux**, lid raad van bestuur CSU en  
**Ton Fleuren**, directeur Business Development Heijmans



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







## 6

# Sectorontwikkelingen en trends

**Als innovatief bedrijf in de bouwsector volgen wij op de voet wat er speelt in de samenleving om onze proposities zo goed mogelijk te laten aansluiten op de behoeften van opdrachtgevers en eindgebruikers. Hieronder schetsen wij in vogelvlucht de ontwikkelingen die wij signaleren en hoe we daarop inspelen.**

## Veiligheid in de sector

Veiligheid heeft topprioriteit in de sector. Elk jaar gebeuren er in Nederland helaas nog steeds teveel ongelukken in de bouw- en infrasector. Dat willen we gezamenlijk veranderen. We doen dat onder meer door veiligheidsrisico's in de bouw- en infrasector zichtbaar en beheersbaar te maken, zoals met preventieve veiligheidsmaatregelen en monitoring. Samen werken we eraan om meer inzicht te krijgen in ongevallencijfers. Daarmee kunnen we namelijk ook de risico's inzichtelijk maken en gericht maatregelen ontwikkelen. De hele sector verbetert constant het lerend vermogen. Door het verhogen van algemene bewustwording van veiligheid stimuleren we gedragsverandering.

De zogeheten Safety Culture Ladder (SCL), ook wel Veiligheidsladder, is intussen breed omarmd door de sector. Heijmans heeft met de bedrijfsstroom Infra intussen (de op een-na-hoogste) trede vier bereikt en

streeft ernaar om dat in 2022 voor de hele organisatie te behalen. In de sector loopt Heijmans verder voorop met het virtual reality-project. Om de veiligheid op de bouwplaats te vergroten en het aantal ongevallen naar beneden te brengen, geven we veiligheidstrainingen met een virtual reality-bril. Ons doel is de hele keten veiliger maken, van opdrachtgever tot onderaannemer. Daarom willen we de training ook aanbieden aan onderaannemers, zodat ook zij meegaan in deze ontwikkeling. Eén partij kan dit immers niet alleen veranderen.

### Covid-19

Ook binnen Heijmans heeft Covid-19 in 2021 veel energie en inspanning gevraagd van onze mensen. We moesten meerdere keren schakelen op de aangepaste Covid-19 richtlijnen. Het thuiswerken heeft een aanzienlijke impact gehad op de wijze van samenwerken en ook de avondklok bijvoorbeeld vroeg veel flexibiliteit van collega's. Zij verdienen dan ook een groot compliment. We hebben versneld onze ontwikkel- en verkoopprocessen, maar ook bijvoorbeeld onze werkafstemming digitaal vormgegeven. Zowel intern als extern. Dat werkt efficiënt, maar anderzijds missen we het contact met onze collega's en medemensen. Het werken in fysieke teams draagt bij aan onze creatieve processen, maar ook aan de behoefte om simpelweg bij een organisatie te willen horen.

Als bouw- en technieksector wordt er nog steeds gewerkt volgens het protocol 'Samen Veilig Doorwerken in de Bouw'. Dit biedt duidelijkheid aan alle partijen over veilig werken tijdens de coronacrisis. Het protocol is in 2020 door Bouwend Nederland en Techniek Nederland aan het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aangeboden. In overleg met de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de minister van Infrastructuur en Waterstaat is het protocol, met diverse andere bouwbranches en vakbonden, aangevuld en vastgesteld. Het protocol wordt continu onderhouden en aangepast aan de hand van de geldende maatregelen. Uitgangspunt zijn de geldende adviezen van het RIVM. Het protocol is beoogd als handvat voor een veilige uitvoering van werkzaamheden. Als Heijmans leven we dit op elke locatie op verantwoorde wijze na, voeren we actief het gesprek over situaties en nemen we extra maatregelen waar dat nodig is. Dankzij dit protocol kunnen onze mensen op bouwlocaties veilig en verantwoord hun werk doen.

In de markt zien wij meer vraag naar grondgebonden woningen met ruimte voor een extra kamer om thuis te werken. Ook de wens om in de buurt van natuur en water te wonen, is toegenomen. Het aanbod op dit vlak is echter afgenomen, met name in het westen en het

midden van het land. Daarom kiest men er nu eerder voor om andere plekken in Nederland op te zoeken om toch grondgebonden te kunnen wonen. Afstand tot het werk wordt, als gevolg van het werken vanuit huis, steeds minder als een probleem gezien.

### Klimaatverandering en energietransitie

Vanuit onze eigen visie en drijfveren, maar ook vanuit de regelgeving van de overheid en de toenemende vraag van onze stakeholders, wordt de grote noodzaak van omschakeling naar duurzame energie en materialen steeds urgenter. De klimaatdoelstellingen van Parijs geven daarvoor de kaders aan. De Wet Voortgang Energietransitie heeft in Nederland het gasloos ontwikkelen en bouwen van nieuwbouwwoningen zelfs verplicht gesteld. Per 1 januari 2021 is de bestaande normering voor de energieprestatie van een woning (de Energie Prestatie Coëfficiënt: EPC) vervangen door de BENG (Bijna EnergieNeutraal Gebouw) normering. Deze formuleert duurzame ambities voor nieuwbouw van woningen. In versneld tempo worden door opdrachtgevers eisen aangescherpt en dat vraagt veel van ontwerpers en bouwers.

Naast de stap naar gasloos bouwen, zijn er meer grote veranderingen in het energielandschap. Zo vraagt de opkomst van e-mobility om aanpassingen in de infrastructuur en moeten lokale netten vervangen worden om energielevering in de toekomst zeker te stellen. Dit soort projecten eist een integrale aanpak, waarbij we kennis vanuit de verschillende bedrijfstromen binnen Heijmans inzetten. Heijmans heeft de ambitie om uiterlijk 2023 CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn. Onze aanpak hiervoor is vastgelegd in een Energie Management Plan en de uitvoering is belegd bij vier werkgroepen; ieder verantwoordelijk voor een van de gebieden waarop we actie ondernemen: huisvesting, wagenpark, bouwplaatsen en materieel.

Ieder jaar brengen we de CO<sub>2</sub>-uitstoot in kaart. En we zijn gecertificeerd op het hoogste niveau van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Hiermee kunnen we opdrachtgevers laten zien hoe we presteren op dit terrein.

Enkele voorbeelden van maatregelen die voortkomen uit de werkgroepen zijn:

- Waar we langlopende huurcontracten hebben of eigen kantoren, plaatsen we zonnepanelen op de daken en kiezen we voor ledverlichting. Dat doen we ook bij zoveel mogelijk bouwketen. En we vergroenen ons totale elektriciteitsverbruik.

- Voor de verduurzaming van ons wagenpark stimuleren we het gebruik van elektrische auto's en bieden we een mobiliteitsbudget aan. In het afgelopen jaar was 38% van het totaal aantal bestelde leaseauto's elektrisch. We breiden het aantal laadpunten bij onze kantoren uit. Na 2023 leveren we alleen nog elektrische leasewagens uit, zodat we in 2028 op dat gebied niets meer uitstoten.
- Voor de verduurzaming van bouwplaatsen en materieel is de hele bouwketen nodig. Daarom is Heijmans actief in het Emissieloos Netwerk Infra, waarin we samen optrekken met andere bedrijven richting materieelfabrikanten. Daarnaast investeren we in de verduurzaming van ons materieel en oplaadinfrastructuur voor de bouwplaatsen. Door duurzaam asfalt in te kopen bij Asfalt.nu stimuleren we hen steeds duurzamer te produceren.

### EU Taxonomie

De EU Taxonomie betreft een nieuwe Europese regelgeving voor het classificeren van duurzame en niet-duurzame investeringen. Het doel van de wetgeving is om te bepalen onder welke voorwaarden een economische activiteit kan worden aangemerkt als een activiteit die substantieel bijdraagt aan de mitigatie van de klimaatverandering en om te bepalen of die economische activiteit geen significante schade toebrengt aan een van de andere milieudoelstellingen. Heijmans zit vanwege zijn beursnotering bij de eerste groep bedrijven in Nederland waar deze nieuwe regelgeving op van toepassing is. Dit jaar kijken we naar twee thema's: klimaatadaptatie en klimaatmitigatie. De uitwerking hiervan is terug te vinden in bijlage 15.7.8.

### Stikstof en PFAS

Er blijft bezorgdheid over de stikstofplannen van de regering. Zullen de genomen en te nemen maatregelen voldoende zijn om de bouw weer verder op gang te helpen? Voor de woningbouw kan het verlichting brengen, maar de huidige plannen van de regering lossen het probleem voor de aanleg van grotere infrastructurele projecten niet op. Voor de uitstoot in de gebruiksfase is immers nog steeds een vergunning nodig en daarvoor is nog onvoldoende stikstofruimte gerealiseerd.

Brancheorganisatie Bouwend Nederland roept het kabinet op om alsnog in te zetten op een forse reductie van stikstof bij de bron. Zo ontstaat de benodigde ruimte voor de gebruikersfase van infrastructuur en voor economische ontwikkelingen.

Daarnaast moet er extra aandacht en financiële middelen beschikbaar komen. De samenleving verandert voortdurend en dit heeft gevolgen voor de toegankelijkheid van steden. Het kunnen bereiken van relevante bestemmingen is een belangrijke voorwaarde om deel te kunnen nemen aan de stedelijke samenleving. De stedelijke infrastructuur is ingericht op het zo efficiënt mogelijk verplaatsen van grote groepen mensen. Toch toont onderzoek aan dat sommige groepen in de steden bestemmingen als werk, onderwijs of zorg moeilijk kunnen bereiken. Het verder terugdringen van doorgaand autoverkeer en stimuleren van – in volgorde van belangrijkheid – fietsen, lopen en OV is voor de meeste gemeenten een leidende gedachte. De auto heeft z'n langste tijd gehad in de stedelijke omgeving. Parkeerplaatsen worden steeds vaker opgeruimd of zijn kostbaar. De fiets wordt de 'nieuwe auto' qua ruimtegebruik en overlast. Hierover moeten we blijvend in gesprek.

De ontsluiting van nieuwe woningbouwlocaties verdient minstens evenveel aandacht. Daarvoor zijn samenwerkingsafspraken met de overheid nodig, want het is noodzakelijk vaker te kijken naar buitenstedelijk bouwen. Het coalitieakkoord van Rutte IV zet de deur verder open voor 'bouwen in het groen', inclusief rijksinvesteringen in infrastructuur. Het kabinet reserveert vanuit het zogenoemde Mobiliteitsfonds 7,5 miljard euro voor de ontsluiting van de veertien verstedelijkingsgebieden. Samen met betrokken steden en private partijen werkt de overheid aan de integrale ontwikkeling van veertien grootschalige woningbouwgebieden. De honderdduizenden huizen die in deze gebieden kunnen worden gebouwd, zijn nodig om het woningtekort weg te werken. Daarnaast worden nog meer woningbouwgebieden ontwikkeld, ook buitenstedelijk. Dit is vastgelegd in de Nationale Omgevingsvisie (NOVI). Goede verbindingen tussen de stedelijke regio's zijn nodig om de kracht van het netwerk als geheel te benutten.

Mobiliteit van A naar B is een groot goed in onze samenleving. Daartoe blijft onderhoud en soms nieuwe aanleg van wegen op een zo duurzame en slimme manier noodzakelijk. Het ontwarren van de stikstofknoop is daar essentieel voor. Willen we de economie draaiend houden, dan moeten er bestuurlijk krachtige besluiten en keuzes worden gemaakt die tot op heden ontbreken. Ondanks het geringe percentage stikstofuitstoot dat de bouw veroorzaakt zetten we ons in om te accelereren in samenwerking met de publieke partners. Dit geldt zowel voor stikstof als PFAS. Dit vergt inspanning en inventiviteit. Door onder andere participatie in het ENI-initiatief (Emissieloos Netwerk Infra) proberen we zowel de stikstofemissies als andere emissies terug te dringen.

## Circulariteit

Circulair bouwen is een van de denkrichtingen om klimaat en milieu te ontzien. Circulair ontwerpen, het hergebruiken van materialen en het voorkomen van afval staan hierbij centraal. Materiaalstromen worden kringlopen. Dit heeft grote gevolgen voor de bouw. De omschakeling naar circulair denken vraagt verandering en veel inspanning. Echt circulair denken omvat de hele levenscyclus van een te bouwen object. Van ontwerp voor hergebruik tot en met levensduurverlengend onderhoud en het verzamelen en hergebruiken van de reststoffen.

Heijmans levert een bijdrage door het maken van circulaire ontwerpen en het bouwen van circulaire objecten. Intern wordt ook veel aandacht aan het ontwerp besteed, zoals met de jaarlijkse 'week van de circulaire economie'. Door nieuwe technieken wordt de industriële bouw van woningen in beton ook steeds meer circulair. De duurzaamheidsstappen nemen toe: van kunststof kozijnen (100% gerecycled materiaal) tot volle inzet op groen beton, of door het digitaliseren van een materiaalstroomanalyse zodat we eenvoudig per project kunnen sturen op het gebruik van duurzame materialen. Een andere trend die ook een belangrijke bijdrage kan leveren aan circulariteit is de omslag die steeds meer bedrijven maken van producent naar dienstverlener. Hierbij gaat het niet meer om verkoop van producten, maar een 'as a service' aanbod waarbij de klant betaalt voor het gebruik. Ook in de bouwwereld zien we de eerste tekenen van deze omslag en ook wij oriënteren ons op de mogelijkheden, inclusief alle juridische en financiële consequenties. Zo is onze verplaatsbare woning, Heijmans ONE, een concept dat de kenmerken heeft om mogelijk op termijn 'as a service' aan te bieden. Dit is ook een oplossing voor tijdelijke huisvesting voor starters of mensen die vanuit het buitenland naar Nederland komen en op termijn zoeken naar permanente huisvesting.

## Industrieel bouwen

Conceptuele woningbouw heeft zich in de praktijk voor opdrachtgevers intussen volop bewezen. De associatie met 'eenheidsworst' is allang achterhaald en doet anno 2022 volstrekt geen recht aan de veelzijdigheid in types en de rijke variatie in gevels, hoogtes, daken, plattegronden en persoonlijke touch die mogelijk is. De mythe dat conceptueel bouwen eenvormigheid oplevert, kunnen we op diverse plekken in Nederland weerleggen.

Naast steeds duurzamer bouwen in beton met de Heijmans Huismerk woningen, is ook houtskeletbouw (Heijmans Horizon woningen) op meerdere vlakken een belangrijk spoor in de zeer nabije toekomst. Dat sluit ook aan op de landelijke opgave om de woningvoorraad in

Nederland te vergroten en te verduurzamen. Heijmans gaat vanaf januari 2022 houtskeletbouwoningen realiseren en versneld opschalen naar grootschalige productie. Dit gebeurt door de overname van de energieneutrale houtskeletbouwfabriek van IIBO (eind 2021) en een samenwerking met een ervaren partner. Vanaf 2022 gaat Heijmans de techniek van houtskeletbouw op grote schaal toepassen. Dat onderstreept de ambitie om CO<sub>2</sub>-neutraal te bouwen.

Met deze fabriek zetten we in op gestandaardiseerde woningen in hout, met behoud van een ruime variatie in uitstraling. Daarnaast blijven wij met onze bestaande co-makers de Heijmans Huismerk woningen produceren in beton. Heijmans kiest daarmee bewust voor een tweesporenbeleid. Enerzijds is dat de versnelling in het prefabriceren van Heijmans Horizon houtskeletbouwoningen vanaf 2022. Anderzijds gaan we door met het conceptueel bouwen van woningen in duurzaam beton.

Om het proces van industrieel bouwen gedegen tot stand te brengen is samenwerking gezocht met ervaren partijen, met kennis, kunde en productiecapaciteit. Ketenintegratie zorgt voor optimale efficiëntie in het gehele proces, van koperskeuze tot oplevering van de woning. Een seriematig en gedigitaliseerd bouwproces zorgt voor minder belasting op plekken waar gebouwd moet worden en dus minder overlast in de wijk. Ook brengt industrieel bouwen minder faalkosten met zich mee en gaat de productie sneller. Door te werken vanuit een variatiebibliotheek kan Heijmans specifieke klantwensen eenvoudig en flexibel inpassen en zijn we in staat om een gevarieerd eindproduct te leveren.

Houtskeletbouw heeft een positief effect op het milieu. Hout zorgt bovendien voor een besparing in gewicht van grofweg 50%. In de gebruiksfase wekt deze nieuwe generatie woningen evenveel duurzame energie op als er wordt gebruikt. Ook is hout circulair, waardoor het bijdraagt aan een kleinere CO<sub>2</sub>-voetafdruk van deze woningen over de gehele levensfase. Tot slot dragen houtskeletbouwoningen bij aan een gezond woonklimaat.

In het verlengde daarvan, hebben Heijmans en Staatsbosbeheer een intentieovereenkomst getekend om te gaan samenwerken op thema's met betrekking tot duurzaam bouwen. Dat gaat onder andere over het leveren en afnemen van biobased bouwmaterialen zoals hout en het versterken van natuur in nieuwe woonwijken en gebiedsontwikkelingen. Met Staatsbosbeheer onderzoeken we de mogelijkheden om gezamenlijk bos aan te planten, te oogsten, te bewerken en te verwerken in de nieuwe houtskeletbouwoningen van Heijmans.



Staatsbosbeheer oogst jaarlijks zo'n 300.000 m<sup>3</sup> duurzaam geproduceerd (FSC-gecertificeerd) rondhout, waarvan 45% wordt toegepast in de bouwsector.

Een andere pijler onder de samenwerking met Staatsbosbeheer is de gezamenlijke ambitie om gezonde leefomgevingen te maken. Nederland staat voor een grote ruimtelijke opgave, zowel op het gebied van woningaanbod als van natuurverbetering. Door samen te werken kunnen Heijmans en Staatsbosbeheer werken aan integrale oplossingen. Zo heeft Staatsbosbeheer als grootste natuurbeheerder – met ruim 260.000 hectare in eigendom – het strategisch programma 'Groene Metropool' ontwikkeld. Door groen binnen bereik te brengen van zoveel mogelijk stadsbewoners, wil Staatsbosbeheer bijdragen aan een aantrekkelijk woon- en vestigingsklimaat in de steden.

Een derde thema dat onderzocht wordt is het ontwikkelen van de Nederlandse markt voor CO<sub>2</sub>-credits. Heijmans heeft de ambitie om met deze credits de Nederlandse bosbouw te ondersteunen. Het aankopen van credits gebeurt vrijwillig om de korte termijn CO<sub>2</sub>-effecten van activiteiten te verminderen. Voor de langere termijn wordt gewerkt aan fundamentele maatregelen, zoals emissieloos materieel.

## Verduurzaming materieel en transport

Als bouwers en branche staan we voor grote uitdagingen die we alleen samen kunnen slechten. Daarom is samenwerking tussen marktpartijen cruciaal. In 2025 moet een groot deel van het vervoer in de steden uitstootvrij zijn. Voor elke 10 miljoen euro aan onderhoud in de binnenstad, wordt er alleen al voor de levering van materialen 35.000 kilometer per jaar in diezelfde binnenstad weggereden. De uitstoot en de verkeerslast die dat met zich meebrengen zijn een groot maatschappelijk probleem. Zoiets kun je niet alleen oplossen.

Tot op heden zijn er dagelijks tientallen transporten nodig voor onderhoud aan een gebouw. Dat kan sneller, schoner en slimmer. Daarom is Heijmans een samenwerking aangegaan met een netwerk van verschillende partners. Vanuit die samenwerking heeft Heijmans de beschikking over logistieke hubs en uitstootvrij vervoer in de grootste steden. Het resultaat: een nieuw logistiek systeem, Heijmans Duurzame Service Logistiek, dat zorgt voor 100% minder uitstoot, 70% minder transporten en leveringen die twee uur eerder op locatie zijn. De afgelopen drie jaar heeft Heijmans dit systeem meermaals getest, doorontwikkeld en inmiddels succesvol in de praktijk gebracht. Intussen is Heijmans met de dienst gestart in Amsterdam, Rotterdam en Leeuwarden. Binnenkort volgen Den Haag, Leiden en Schiphol.

Heijmans heeft ook een duurzame energievoorziening in gebruik genomen om groot materieel te voorzien van elektriciteit. De verbrandingsmotor die wordt ingezet, draait op biogas dat gewonnen wordt uit slib afkomstig van lokale rioolwaterzuiveringen. Door gebruik te maken van deze groene brandstof, is er geen fijnstofemissie en is de uitstoot van stikstof minimaal. Heijmans blijft extra investeren om het materieelpark te vergroenen.

Heijmans nam in 2021 ook een deelneming in transportbedrijf Millenaar & van Schaik, dat in de transitie van fossiel naar duurzaam transport een vooraanstaande rol speelt en voortdurend innoveert op dit vlak. Naast dat alle vrachtwagens van Millenaar & van Schaik op milieuvriendelijke diesel (HVO) rijden, neemt de transporteur volgend jaar als eerste in Nederland tien op waterstof gedreven kiepwagens in gebruik. Daarnaast heeft het in samenwerking met Volvo een nieuwe vijfassige vrachtwagen ontwikkeld. Die is qua afmeting kleiner, maar qua laadvermogen gelijk aan een traditionele vrachtwagen, wat een positief effect heeft op het milieu.

## Gezonde leefomgeving

Onze missie – het creëren van een gezonde leefomgeving – sluit naadloos aan bij een bredere beweging die al enkele jaren zichtbaar is in de maatschappij. Ook de overheid wil dat 'gezondheid' nadrukkelijk wordt meegenomen bij de ontwikkeling van ruimtelijk beleid en kwam vorig jaar nog met de Landelijke Nota Gezondheidsbeleid 2020-2024. Gemeenten moeten de gebruiker centraal stellen en een gezonde leefstijl stimuleren. Ook het ontmoeten in de openbare ruimte moet makkelijker gemaakt worden en de veiligheid verder verbeterd.

Om daadwerkelijk een gezonde leefomgeving te creëren, houden onze werkzaamheden na oplevering niet op. Wij willen betrokken blijven. We genereren en monitoren data om zodoende steeds beter te doorgronden wat de invloed van de leefomgeving op gezondheid is. Inzichten en uitkomsten gebruiken wij om de leefomgeving in de toekomst steeds gezonder en slimmer te maken. Dat doen we samen met partners zoals het RIVM, het Longfonds en de Hogeschool Utrecht.

We hebben bij nieuwbouwprojecten speciale aandacht voor het binnenklimaat, essentieel om die gezonde leefomgeving te kunnen waarborgen. Zo starten we bij project Maanwijk in Leusden met een pilot waarbij de bewoners de luchtkwaliteit en CO<sub>2</sub>-uitstoot in eigen huis monitoren. Op basis van verzamelde data kan de bijbehorende app de bewoners van tips en informatie voorzien. Heijmans heeft ook een partnerschap met het

Longfonds opgezet. Met elkaar onderzoeken we of we een kwaliteitskeurmerk kunnen ontwikkelen, waarbij gekeken wordt naar de luchtkwaliteit van een omgeving, met als doel altijd naar een bepaalde standaard te kunnen toewerken.

Het is ons doel om voor alle mensen – ongeacht hun portemonnee – een gezonde leefomgeving te creëren. Daarbij spelen we optimaal in op actuele wensen van bewoners, gebruikers, bedrijven, overheden en andere organisaties. Daarnaast willen we met onze gebiedsontwikkelingen ook een bijdrage leveren aan lokale maatschappelijke uitdagingen zoals het vergroten van zelfredzaamheid, het tegengaan van eenzaamheid en het verbeteren van luchtkwaliteit.

Bij Heijmans gaat het erom dat we de locatie bij alle gebiedsontwikkelingen beter achterlaten dan we bij aanvang aantreffen. Om dat waar te maken, is monitoring en het meetbaar maken van verschillen een belangrijk uitgangspunt. Het centraal stellen van het langetermijnperspectief met een integrale gebiedsgerichte aanpak, is de stap die we overal maken. Wat vergroening doet met gezondheid, sociale cohesie of met eenzaamheid, is lastiger te kwantificeren. Het positieve effect dat groen op ons welzijn heeft, werd tijdens de coronacrisis extra duidelijk. Meer mensen hebben oog gekregen voor wat groen in de omgeving doet. De tijd is rijp om vergroening in elk project als ontwikkelopgave op te pakken.

### Slimme oplossingen

Voor de uitdagingen van de toekomst zijn traditionele instrumenten niet meer voldoende. Om te sturen op gezondheid in gebieden die steeds verder verstedelijken en verdichten, en tegelijkertijd verantwoord te blijven omgaan met ons natuurlijk kapitaal, zijn een slimme benadering en intelligente oplossingen nodig. Heijmans heeft ervaring en expertise op het gebied van Smart City en we willen een gewaardeerde gesprekspartner zijn voor gemeenten, corporaties en beleggers met een transitievraagstuk. Zowel op diverse deelgebieden van Smart City, als integraal bij nieuwe gebiedsontwikkelingen en transformatiegebieden.

De 'fysieke wereld' verrijken we met datagedreven oplossingen en technologie. 3D wordt zo 4D. Door de slimme inzet van data en digitale toepassingen optimaliseren we het comfort, de veiligheid, het efficiënt gebruik van de ruimte en de duurzaamheid binnen steden en gebieden. Uiteraard in compliance met de privacy en autonomie van bewoners en gebruikers. Zo kunnen bewoners en gebruikers het maximale uit hun gezonde leefomgeving halen.



Saskia Pijnenburg, manager Commercie en Marktontwikkeling bij Heijmans loopt door de woonwijk Koningsoord in Berkel-Enschot.



## Digitalisering

Informatietechnologie is een gamechanger in de samenleving en van belang voor de hele economie. Met digitalisering verbeteren en versnellen we onze maakprocessen. En met slim analyseren van big data wordt het beheer en het onderhoud van bestaande objecten efficiënter en veiliger. De techniek helpt ons ook om het veiligheidsbewustzijn van onze vakmensen verder te vergroten, bijvoorbeeld door middel van de al genoemde trainingen met virtual reality. Via de 'digitale bouwplaats' zien en ervaren zij hoe de praktijk er uitziet.

Het einde van de digitale ontwikkeling is nog lang niet in zicht. We werken in toenemende mate met BIM (Bouw Informatie Model: een digitaal model van een te bouwen object) en met digitale tweelingen (een virtuele versie van een te bouwen object) waarmee vergaande testen kunnen worden uitgevoerd nog voordat de fysieke productie start en die ook na oplevering meeloopt gedurende de hele levenscyclus. Ook de producten die we opleveren genereren steeds meer slimme data.

Heijmans zet applicaties in die het ontwerp- en bouwproces digitaliseren. Het resultaat: sneller en efficiënter werk. Een voorbeeld is een applicatie voor het ontwerpproces van grondlichamen. Door databronnen en softwarepakketten aan elkaar te koppelen en door gebruik te maken van krachtige algoritmes, biedt de applicatie aan de gebruiker in één keer een scala aan ontwerp oplossingen. Dankzij parametrisch ontwerpen kom je met de juiste informatie sneller tot betere keuzes. Een goed voorbeeld hiervan is het geautomatiseerd ontwerpen van warmtenetten door Heijmans Infra, waarbij de ontwerper verschillende varianten van het warmtenet krijgt aangeboden via de software die hij kan besturen met zijn laptop. Dat leidt tot een zo efficiënt mogelijke fysieke oplossing in de grond.

## Druk op de woningmarkt

De vraag naar woningen blijft onverminderd groot. Voor de langere termijn heerst vertrouwen in de woningmarkt, maar de vraag verschuift, mede als gevolg van de vergrijzing. Het aantal alleenstaanden en tweepersoonshuishoudens neemt toe. Aan de andere kant zien we het aanbod afnemen, met name omdat de plancapaciteit onvoldoende is. Door gebrek aan locaties en door vertraging van de productie – als gevolg van tragere vergunningverleningen – is er te weinig planaanbod. Ook het beleid om grotendeels binnenstedelijk te produceren komt de snelheid niet ten goede en maakt het minder goed mogelijk om goedkoop te bouwen. Binnenstedelijk bouwen stelt specifieke eisen aan projecten, is veelal complex en vergt een langere ontwikkel- en productietijd. Op gemeentelijk niveau is

het lastig om nieuwe plannen, zowel binnenstedelijk als buitenstedelijk, op de agenda te krijgen en daarmee de plancapaciteit te vergroten. Landelijke regie en het aanwijzen van grootschalige buitenstedelijke nieuwbouwlocaties is nodig om het woningaanbod een impuls te geven.

Door de grote vraag en het afnemende aanbod stijgen de prijzen. De wereldwijde schaarste van verschillende grondstoffen en de daarbij horende prijsstijgingen hebben invloed op de bouwkosten. Leveranties zijn vertraagd en bij nieuwe projecten hebben de kostprijzen aan de voorkant invloed. Ook stegen de bouwkosten als gevolg van steeds toenemende extra regelgeving en hogere kwaliteitseisen. Sinds de crisis van 2008 zijn er honderdduizend mensen uit onze sector gestroomd. Tweederde daarvan is niet meer teruggekomen. Deze enorme personeelskrapte leidt tevens tot hogere kosten. Door de grote vraag en de gestegen prijzen kunnen starters moeilijk toetreden tot de woningmarkt. En dat heeft een effect op de hele woningmarkt; ook in de duurere segmenten zien we een verminderde doorstroming en dus prijsopdrijving. De betaalbaarheid van woningen staat al langere tijd onder druk.

Heijmans wil graag meehelpen om de impasse op de woningmarkt te doorbreken en de plancapaciteit structureel te vergroten. Met meer aanbod komt er namelijk weer evenwicht in de markt. Met verdergaande standaardisering en industrialisering moet het mogelijk zijn om de productieprocessen efficiënter te maken en de woningen daarmee beter betaalbaar. Heijmans biedt een groeiend aantal woonconcepten aan – voor zowel grondgebonden woningen als ook appartementencomplexen – die inspelen op het tekort aan woningen, maar ook op een veranderende vraag en betaalbaarheid. Dit sluit ook aan op de verminderde beschikbaarheid van arbeid waar de sector mee te maken heeft.

Consistent beleid en regelgeving blijven echter nodig. Wat de sector ook niet helpt, zijn de vertragingen door slepende procedures van niet-belanghebbenden. Iemand uit een andere stad kan bezwaar maken op een project waar hij of zij geen direct belang bij heeft. Zo wordt er vaak bezwaar gemaakt op vergunningen en zijn de procedures wat betreft ruimtelijke ordening onnodig lang. Dat zou anders ingericht moeten worden. Er moet dus nog het nodige gebeuren om vraag en aanbod weer in balans te brengen. Toch is het perspectief voor de woningmarkt positief en bieden demografische ontwikkelingen enorme kansen. Heijmans blijft in gesprek met overheden, opdrachtgevers en de media om het debat over dit thema op de agenda te houden.

## Het Didam-arrest

In het Didam-arrest van 26 november 2021 heeft de Hoge Raad geoordeeld dat overheden bij de verkoop van grond gelegenheid moeten bieden aan (potentiële) gegadigden om mee te dingen. Dat betekent dat overheden niet zonder meer vrij zijn om grond te verkopen aan een partij naar keuze. Overheden moeten gelijke kansen bieden bij uitgifte van grond. Voorheen was het gangbaar dat overheden hun vastgoed één-op-één verkochten. Het is te vroeg om precieze consequenties van het arrest voor de woningbouwambitie vast te stellen, toch is het zeker dat hierdoor de beoogde (extra) versnelling van de woningbouw bemoeilijkt kan worden. Gemeenten vragen zich af wat de gevolgen van het arrest zijn voor bestaande en lopende projecten. In hoeverre mogen zij nog (verder) uitvoering geven aan onderhandelingen en gemaakte afspraken met ontwikkelaars? Die onzekerheden zorgen ervoor dat overheden op de rem trappen, waardoor woningbouwprojecten vertraging oplopen.

## Mobiliteitsbehoefte

Er is een blijvende mobiliteitsbehoefte in Nederland waarvoor knelpunten opgelost en de totale capaciteit verbeterd moeten worden. We zien steeds meer de wens om deze oplossingen ook landschappelijk en ecologisch goed in de omgeving in te passen. Daarnaast leiden nieuwe ontwikkelingen, zoals dataverzameling rondom mobiliteit en de toename van het aantal elektrische auto's, tot nieuwe vraagstukken, zoals de toename van centrale oplaadstations en de aanleg van oplaadpunten in de steden. Heijmans speelt hierop in, onder andere in de aanleg en exploitatie van laadpalen. Mogelijk leidt ook de opkomst van waterstof tot meer activiteiten op het gebied van kabels en leidingen.

Een zeer grote opgave vormt de staat van het verouderde wegennet en kunstwerken (bruggen, viaducten, etc.). Bij Nederlandse bruggen en viaducten zijn schrijnende situaties ontstaan door gebrekkig onderhoud aan de infrastructuur. Deze is in de jaren zestig aangelegd en hard aan vervanging toe. Die opgave is groot en mag niet worden onderschat. Exemplarisch is het voorbeeld van de Haringvlietbrug. Aluminium platen die met klemmen zijn bevestigd, trillen los door onder andere de toegenomen intensiteit van het verkeer dat over de brug rijdt. Daardoor is 50 km/u de maximum snelheid; een noodgreep die voor Nederlandse begrippen buiten iedere orde lijkt. De overheid moet meer investeren in vervanging en renovatie inzetten op beheer en onderhoud.

## Nieuwe contractvorming

In de branche zijn bij de grotere infraprojecten de afgelopen jaren te veel tegenvallers opgetreden. We zien dat aannemers na deze financiële verliezen en de eenzijdige contractbepalingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer huiverig zijn geworden om grote, complexe projecten aan te nemen. De risico's zijn de afgelopen jaren vooral bij de aannemers neergelegd. De winstmarge is echter niet meegegroeid, waardoor er een onbalans is ontstaan tussen een te nemen acceptabel risico en het daaraan verbonden gezond verdienvermogen. Daarnaast is de prijs te lang leidend geweest bij tenders. Deze ontwikkeling is natuurlijk niet goed voor de sector. Niet voor opdrachtnemers én niet voor opdrachtgevers. Daarom is het goed dat beide partijen op dit moment nadenken over hoe we de infrasector weer vitaal kunnen maken, wat ook maatschappelijk van groot belang is.

De opdrachtgever wil uiteraard marktconformiteit bij biedingen met gezonde concurrentie, maar tegelijkertijd heeft de opdrachtgever ook belang bij een vitale infrasector. Marktpartijen willen meer evenwicht krijgen tussen risico-acceptatie en verdienvermogen. In een fase dat er nog veel onzeker is, kunnen ze zich niet vastleggen op een vaste prijs noch strakke planning. De markt wil best risico's nemen, maar moet deze dan wel kunnen beïnvloeden en beheersen. Bovendien moet daar een redelijke financiële compensatie tegenover staan. Om deze probleemstelling goed te bespreken, is het nodig om begrip te hebben voor elkaars positie en elkaars belangen. Transparantie en openheid zijn essentieel om een verandering in gang te zetten.

In de samenwerking tussen private partijen en een aantal overheden als opdrachtgever, zoals Rijkswaterstaat en waterschappen, zijn belangrijke ontwikkelingen doorgezet die leiden tot verbetering in contractvorming en verdeling van risico's en kansen. Op basis van een onderzoek van McKinsey heeft Rijkswaterstaat het voornemen om grote projecten of delen hiervan in twee fasen in de markt te zetten. Allereerst is er een korte tenderfase om te komen tot een selectie van een partij. Deze gaat vervolgens samen met de opdrachtgever de uitgangspunten van het project uitwerken tot en met een definitief ontwerp. Het grote voordeel van deze werkwijze is, dat partijen met dat definitieve ontwerp een veel beter beeld hebben van de risico's en beheerskosten voordat de opdracht verstrekt wordt. Dat verkleint de kans op significante veranderingen tijdens de uitvoering.

Een andere wijziging in het aanbestedingsbeleid is het clusteren van gelijksoortige opdrachten. Zo wil ProRail



de komende jaren het liefst alle overwegen ongelijkvloers maken. Dat betekent dat er op heel veel plaatsen in Nederland viaducten of onderdoorgangen gebouwd zullen worden. ProRail verstrekt daarvoor opdrachten in clusters van tien of vijftien projecten. Dit geeft ook een impuls om na te denken over het verder standaardiseren en industrialiseren van processen en projecten, en daarmee kosten te besparen en te versnellen in tijd. Op die basis kan de aannemende partij specifieke deskundigheid ontwikkelen en innovatieve oplossingen bedenken voor de realisatie.

Een ander voorbeeld is het onderhoudscontract Schiphol, een langjarige samenwerking waardoor gezamenlijke innovatie wordt gestimuleerd. De verwachting is dat de (semi)overheid op grotere schaal deze contractvorming zal gaan inzetten, om daarmee een antwoord te geven aan de grote opgave om ons naoorlogs wegennet, bruggen en viaducten op peil te houden voor de toekomst. Nu goed beheren en onderhouden zal goedkoper zijn en minder overlast geven aan weggebruikers dan straks grootschalig onze infrastructuur te moeten vervangen en renoveren. Op korte termijn levert dat wat vertraging op in de planvorming omdat alle partijen ervaring moeten opdoen met deze werkwijze, maar wij zien deze ontwikkeling op langere termijn als een belangrijke verbetering en een impuls voor zowel standaardisering als innovatie, met een gezonde balans tussen risico en rendement.

### **Beschikbare arbeid**

De druk op de arbeidsmarkt in het algemeen, maar zeker in alle sectoren waar mensen in de maaktechnologie werken, blijft groot. Dit is al jaren een issue, al voor corona. In zijn algemeenheid lukt het Nederland al langer niet goed om jonge mensen te stimuleren in deze sector te stappen. Veel ouders willen dat hun kinderen gaan studeren. Dat heeft als gevolg dat handwerkers soms minder voor vol worden aangezien. Dat geldt overigens niet alleen in de bouw, maar ook voor veel mensen in de zorg, voor automonteurs en nog tal van andere cruciale beroepen. Deze beroepen worden onvoldoende gerespecteerd.

Heijmans wil blijven stimuleren dat maaktechnologie interessant wordt en blijft. Door voorlichting op en samenwerking met scholen bijvoorbeeld. Zo vervullen meerdere collega's een rol als gastdocent, organiseren we binnen Heijmans jaarlijks een minor voor studenten van Avans Hogeschool en een challenge voor scholieren van verschillende technasia, en werken we mee aan bedrijvendagen. Ook hebben we een groot aantal trainees, stagiairs en leerlingen in de organisatie.

Om de projecten en diensten goed te kunnen blijven uitvoeren, is een goede match nodig tussen de activiteiten en de beschikbare arbeid met de juiste competenties. Dit is een spanningsveld waarbinnen de verhouding continu verandert. Voor een bouwbedrijf is het noodzakelijk om een goede balans te creëren tussen direct inzetbare eigen medewerkers en een flexibele schil. Daarnaast verandert de aard van de werkzaamheden langzaam. Door de invulling van de strategische agenda wordt technologie belangrijker. Daardoor is er ook behoefte aan goed opgeleide mensen voor meer specialistische rollen, onder andere op het gebied van energie, software en duurzaamheid.





# "Onderdeel van een groot geheel"

In mijn werk zoek ik de verbinding tussen techniek en duurzaamheid en die vind ik bij Heijmans. Met collega's van allerlei afdelingen maakte ik een plan van aanpak voor duurzaam en circulair bouwen. Ik vind het mooi dat Heijmans nadenkt over hoe we de wereld aan generaties na ons na willen laten. Dat is een statement waarmee ik mezelf kan motiveren, ook omdat je ziet dat er door het hele bedrijf aan wordt gewerkt. Dat merkte ik als trainee, dan werk je op verschillende plekken bij Heijmans. Het fijne is dat je zelf kunt aangeven wat je wilt leren en bij welke expertise je zou willen kijken. Je voelt bij Heijmans echt dat je als individu onderdeel bent van het grotere geheel. En vrijwel alle collega's die ik ontmoet willen mij enthousiast meenemen in hun werk en mij van alles leren.

---

**Denise Kerindongo (26)**  
trainee



## 7

# In gesprek met stakeholders

Omdat we actief zijn in vastgoed, bouw & techniek en de infrasector, hebben we te maken met een breed speelveld van stakeholders. Van opdrachtgevers en klanten, gebruikers, medewerkers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, tot toeleveranciers en onderaannemers. Daarnaast is er natuurlijk ook kennisuitwisseling met de bedrijfstak, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen, maatschappelijke groeperingen en eindgebruikers.

We onderhouden intensieve contacten met deze groepen om voeling te houden met de markt en om te horen wat specifieke stakeholders belangrijk vinden. Onze interactie met stakeholders is een volcontinu proces met gedurende het jaar verschillende contacten en bijeenkomsten. Zo heeft de raad van bestuur in 2021 actief deelgenomen aan gesprekken met onder andere de ondernemingsraad, klanten, medewerkers, leveranciers, aandeelhouders, kredietverschaffers en analisten.

In het afgelopen jaar zijn diverse bijeenkomsten met stakeholders geweest om een aantal materiële issues te bespreken en we hebben gezamenlijke acties in gang gezet. Als gevolg van Covid-19 vonden deze bijeenkomsten veelal digitaal plaats.

Een voorbeeld van onze interactie met stakeholders is onze inbreng in het Netwerk Duurzaam 's-Hertogenbosch, dat bedoeld is als verbindende factor voor bestaande initiatieven in de regio. Een ander voorbeeld is de deelname aan de Taskforce Infra, waarbij we samen met opdrachtgevers en opdrachtnemers werken aan een vitale infrasector, met nadruk op innovatie, digitalisering en duurzaamheid.

In al deze gesprekken werd duidelijk dat de thema's gezondheid, veiligheid en duurzaamheid een steeds grotere rol spelen in de hele maatschappij. Ook bij onze stakeholders zien we dat duurzaamheid steeds hoger op de agenda staat en zien we de bereidheid om een impuls te geven aan circulariteit en energieneutraal bouwen. De inzichten vanuit de verschillende stakeholderbijeenkomsten legden we in een corporate stakeholderbijeenkomst voor aan panelleden uit verschillende doelgroepen, waaronder gemeenten, adviesbureaus, verzekeraars, klanten en leveranciers. Tijdens die bijeenkomst zijn de strategie, het beleid en de doelstellingen van Heijmans besproken en is de materialiteitsmatrix voorgelegd. De hoofdlijn hiervan was herkenbaar voor de deelnemers.

Steeds werd Heijmans in deze sessies gestimuleerd om te blijven komen met ambitieuze doelstellingen. Want ondanks het risico dat deze dan niet allemaal bereikt worden, zetten we daarmee ook de toon in de markt en trekken we andere marktpartijen mee in die ambitie.

Voorbeelden van belangrijke stakeholderoverleggen:

#### • **Klantcontact en -evaluatie**

Bij de uitvoering van onze activiteiten staan we voortdurend in contact met onze klanten. Van de tenderfase tot en met oplevering en nazorg en in de onderhouds- en beheerfase van onze projecten. Daarbij besteden we ook uitgebreid aandacht aan evaluatie van ons werk met klanten.

#### • **Roadshows en conferenties**

Op verschillende momenten in het jaar heeft Heijmans contact met haar aandeelhouders en potentiële aandeelhouders. Niet alleen via de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en reguliere meetings met grote aandeelhouders, maar ook via zogenaamde conferenties waarin individuele gesprekken en bijeenkomsten plaatsvinden met bestaande en potentieel nieuwe aandeelhouders. Vanwege corona vonden ook het afgelopen jaar deze gesprekken en bijeenkomsten voornamelijk digitaal plaats.

#### • **Analistenbijeenkomsten**

Regelmatig hebben we gesprekken met analisten die het aandeel en de onderneming volgen. Bij de presentatie van de jaar- en halfjaarcijfers waren er analisten-meetings en tijdens de trading updates in het voor- en najaar analistencalls. De jaar- en halfjaarbijeenkomsten zijn real time en interactief te volgen via een webcast.

#### • **OR-bijeenkomsten**

De bestuurders hebben regulier overleg met de ondernemingsraad binnen het bedrijf. Via een aantal vaste OR-commissies voert de medezeggenschap een brede dialoog binnen de organisatie over specifieke thema's: VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn, Milieu), communicatie, sociale zaken, strategie en financiën. Inzichten die daaruit voortkomen, worden gedeeld met de bestuurders.

#### • **Leveranciers**

Met de toenemende ketenintegratie spelen leveranciers een cruciale rol bij de totstandkoming van onze projecten. We werken intensief samen op het gebied van productie, maar ook op het gebied van innovatie en duurzaamheid. Hierbij is het creëren van langdurige samenwerkingen één van de speerpunten.

#### • **Online media**

Op de website van Heijmans kunnen klanten, stakeholders en geïnteresseerden informatie vinden over Heijmans. Deze informatie loopt uiteen van projectupdates en de kijk van Heijmans op relevante maatschappelijke thema's tot de financiële kalender en persberichten. Daarnaast is Heijmans dagelijks zeer actief op YouTube, Twitter, Facebook, Instagram en LinkedIn. Dankzij de combinatie van sprekende content en actualiteit heeft Heijmans in de Nederlandse bouwbranche de meeste volgers op social media.

#### • **Vreemd vermogenverschaffers en verzekeraars**

Heijmans heeft intensieve contacten met de vreemd vermogenverschaffers van de onderneming en geeft op frequente basis toelichting bij de financiële resultaten. Heijmans onderhoudt eveneens contact met kredietverzekeraars en garantieverzorgers.

#### • **Brancheorganisaties**

Informatie over trends en ontwikkelingen wordt op regelmatige basis besproken in diverse brancheorganisaties waar Heijmans lid van is en ook deelneemt in het bestuur, zoals Neprom (projectontwikkeling), Bouwend Nederland en Techniek Nederland. Heijmans neemt in dit verband deel aan diverse overlegvormen en onderliggende commissies waar informatie over marktontwikkeling, techniek en duurzaamheid wordt

uitgewisseld. En er wordt samengewerkt om te komen tot standaarden en gezamenlijke belangenbehartiging.

Heijmans is daarnaast betrokken bij verschillende branchebrede initiatieven. Op het gebied van veiligheid werken we mee aan de Governance Code Veiligheid in de Bouw, maar ook de Generieke Poortinstructie en de ViA

(Veiligheid in Aanbestedingen). Ook op gebied van duurzaamheid participeren we in verschillende Green Deals en convenanten. Daarnaast participeren we actief in een aantal samenwerkingsverbanden met diverse stakeholders. Onderstaand is een overzicht opgenomen van de belangrijkste Green Deals/convenanten en samenwerkingen.

## Hoe creëren we een gezonde leefomgeving?



Heijmans bouwt aan de contouren van morgen en doet dat door te verbeteren, verslimmen en verduurzamen. Daarbij ligt de focus op het toevoegen van energie, materialen en ruimte – in plaats van onttrekken. In de bouwsector maken we afspraken over hoe we duurzaam ontwerpen, inkopen en produceren en zo werken we samen met partners en collega-bedrijven aan een duurzaam Nederland.

Naam	Looptijd
Beton Akkoord	2018 – 2030
VBW Asfalt	Doorlopend
Governance Code Veiligheid in de Bouw	Sinds 2014
Taskforce Veiligheid Bouwend Nederland	Sinds 2017
City Deal Elektrische Deelmobiliteit in Stedelijke gebiedsontwikkeling	2018 – 2021
NL Greenlabel	Sinds 2018
Convenant Klimaatadaptief Bouwen Zuid Holland	Sinds 2018
City Deal 'Een slimme stad zo doe je dat'	2020 – 2022
Coalitie Gezond Binnen	Doorlopend
Green Deal Houtbouw	2021 – 2025
Manifest-Bouwen-voor-Natuur	Sinds 2021
Klimaatadaptief bouwen KAN	Sinds 2021
Versterking Biodiversiteit Midden Brabant	2020 – 2030
Klimaatadaptief bouwen Utrecht	Sinds 2021

Lidmaatschappen en samenwerkingen	
Stichting SPARK Campus	Sinds 2014
MVO Nederland	Doorlopend
Dutch Green Building Counsel (DGBC)	Doorlopend
Duurzaam Netwerk 's-Hertogenbosch	Sinds 2021
Emissieloos Netwerk Infra (ENI)	Sinds 2020
De Bermen	Sinds 2020
Data en KennisHub gezond stedelijk leven	Sinds 2021
Centraal College van Deskundigen (CCvD) CO <sub>2</sub> prestatieladder SKAO	Doorlopend
De Bermen	Sinds 2020

# Terug in CO<sub>2</sub>: groener groeien

Met een steeds grotere groep collega's vermindert Robert Koolen stap voor stap de CO<sub>2</sub>-uitstoot van Heijmans. "Dat doen we allereerst omdat Heijmans een gezonde leefomgeving wil maken", vertelt Robert. "Ook vragen steeds meer opdrachtgevers ons te verduurzamen en emissieloos te bouwen. Bovendien worden wetten en regels rond duurzaamheid continu aangescherpt."

Om CO<sub>2</sub>-neutraal te kunnen worden, richt Heijmans zich op zelf energie opwekken, uitstoot van activiteiten terugbrengen en het restant compenseren. "Natuurlijk kijken we ook hoe CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze producten en in de keten te verminderen is, bijvoorbeeld door meer houtskeletbouwoningen te bouwen. Daar helpt de overname van een energieneutrale houtskeletbouwfabriek bij."

Vier werkgroepen zijn binnen Heijmans actief op de terreinen huisvesting, wagenpark, bouwplaatsinrichting en materieel. "We gaan zo snel als we kunnen. Wel zijn we op veel terreinen afhankelijk van leveranciers en ketenpartners, waar we continu mee in gesprek zijn om samen te verduurzamen." Robert pleit daarom graag voor 'regelgeving die veel verder gaat'. Dat jaagt namelijk verduurzaming van de hele bouwketen aan. "Met onze schaal en kennis kan Heijmans goed reageren op deze transitie. Leg die lat maar hoger, wij springen wel."

**Robert Koolen**, directeur duurzame ontwikkeling Heijmans



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









## 8



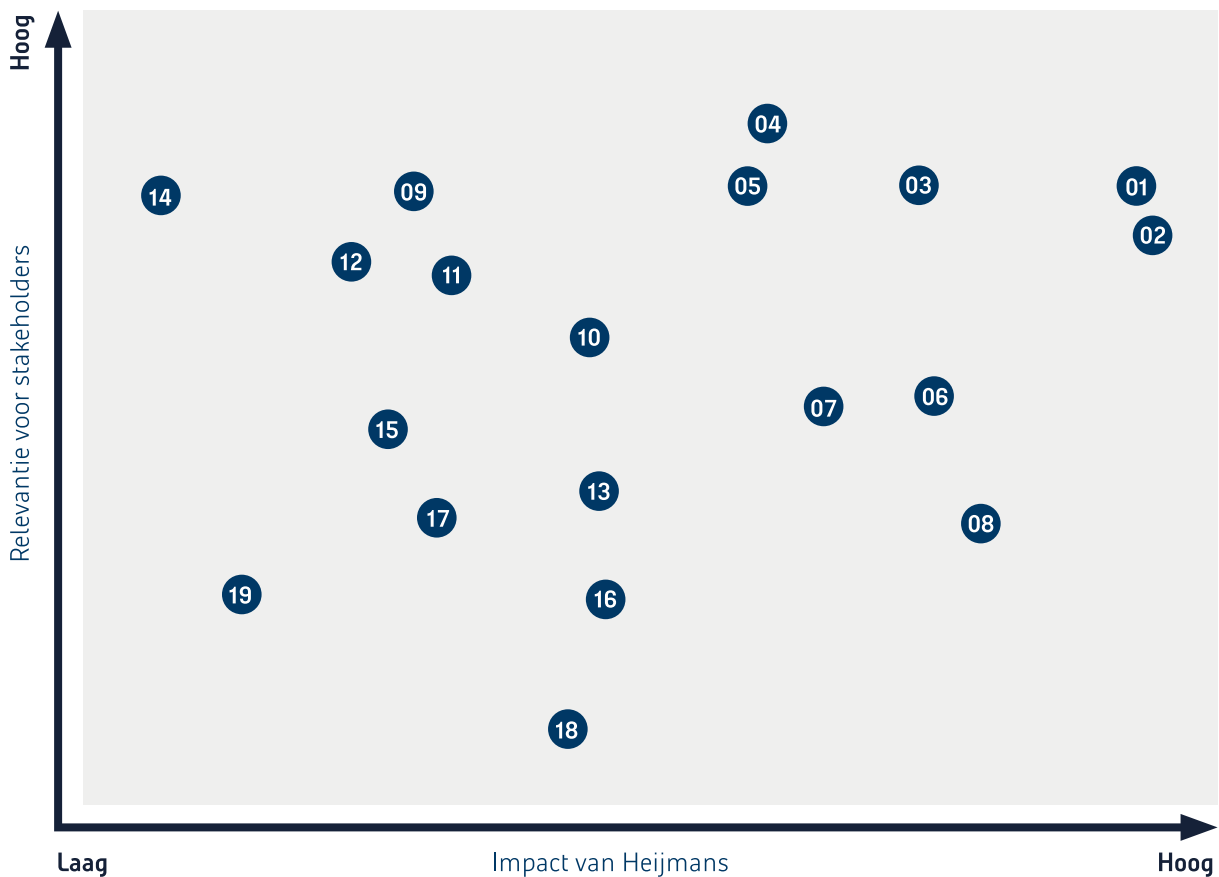
# Materiële onderwerpen

Als onderdeel van het strategieproces hebben we in 2020 een herijking gedaan van de eerder uitgevoerde materialiteitsanalyse. Op basis van desk research werden de materiële onderwerpen in kaart gebracht die een rol spelen voor Heijmans. Hierbij is rekening gehouden met trends in de sector en de issues die relevant zijn voor klanten, beleggers en andere spelers in de bouwsector. Vervolgens is een aantal stakeholders bijeengebracht om deze thema's inhoudelijk te bespreken en de relevantie ervan te scoren. De selectie van stakeholders hangt samen met de mate waarin met de verschillende stakeholdergroepen wordt samengewerkt in het waardecreatiemodel. Op die manier zijn er in de verschillende dialogen altijd opdrachtgevers, samenwerkingspartners, medewerkersvertegenwoordiging en producenten/toeleveranciers betrokken.

Daarnaast is er een grotere groep interne stakeholders benaderd om een score te geven middels een survey. Gevraagd is om aan te geven wat de maatschappelijke impact is die Heijmans heeft op een aantal materiële onderwerpen. Ten slotte zijn de uitkomsten, na bespreking in de groepsraad, vastgesteld door de raad van bestuur. Het resultaat van deze analyse is weergegeven in de materialiteitsmatrix op de volgende pagina. De raad van bestuur is ook betrokken bij de sturing en

beheersing van de materiële onderwerpen, door onder meer de agendering hiervan tijdens het overleg met de groepsraad. Vanuit de meest recente stakeholderbijeenkomst op 13 oktober 2021 is de suggestie gedaan om het thema co-creëren met partners te vervangen door het bredere samenwerken met partners.

## MATERIALITEITSMATRIX EN MEEST MATERIËLE ONDERWERPEN



#	ONDERWERP
01	Gezonde leefomgeving
02	Veilig werken
03	Energieneutrale oplossingen bouwen
04	Circulair bouwen
05	Klimaatadaptief en natuurinclusief bouwen
06	Inzetten van slimme technologie
07	Kennisontwikkeling en -behoud
08	Financieel gezond zijn
09	Transparante communicatie
10	Trainen en ontwikkelen van medewerkers

#	ONDERWERP
11	Reductie van eigen emissies (zoals CO <sub>2</sub> )
12	Co-creëren met ketenpartners
13	Klantgerichte dienstverlening
14	Mensenrechten
15	Aantrekken divers talent
16	Betrokkenheid van medewerkers
17	Eerlijk en integer werken
18	Risicobeheersing
19	Privacy en cybersecurity

De eerste zes issues worden beschouwd als meest materieel en zijn ook opgenomen in de Management Approach in de bijlagen van dit jaarverslag.

Heijmans heeft 'makers van een gezonde leefomgeving' omarmd als haar ambitie. Dit thema is onze belangrijkste bijdrage aan de maatschappij. Ook extern wordt dit onderkend en dat zien we terug in een hoge waardering van dit thema. Omdat het een thema is waarbinnen veel nieuwe ontwikkelingen plaatsvinden, blijven we alert op het aanscherpen van onze bedrijfsproposities en de juiste prestatie-indicatoren.

Het thema 'veilig werken' wordt binnen Heijmans herkend als één van de topprioriteiten. Los van de bestaande certificeringen VCA en de Veiligheidsladder voor de hele organisatie is een grootschalig verbeterprogramma op het gebied van veiligheid opgezet: het Heijmans GOI-programma. In de afgelopen jaren zijn hierbinnen verschillende innovatieve oplossingen ontwikkeld zoals de GOI-app en het onderliggende systeem voor meldingen van onveilige situaties. Het huidige programma richt zich op verdergaande cultuurverandering in de organisatie, maar ook op het actief deelnemen in branche-initiatieven om daarmee de veiligheid in de hele keten te verbeteren.

Voor het thema 'energie neutrale oplossing bouwen' keken we in het verleden naar de Energie Prestatie Coëfficiënt voor gebouwen. Deze norm voor de energiezuinigheid van gebouwen gaf een goede indicatie voor de mate waarin gebouwen in de richting van energie-neutraal (EPC=0) opgeschoven. In 2021 heeft de overheid een nieuwe systematiek voor het meten van de energieprestatie van gebouwen geïntroduceerd: BENG. Deze is niet geheel vergelijkbaar met de EPC. Beide indicatoren hebben echter als onderliggende indicator de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het gebouw en zijn daarmee toch vergelijkbaar. In dit verslag hanteren we de gemiddelde CO<sub>2</sub>-uitstoot van opgeleverde woongebouwen.

Het thema 'klimaatadaptief en natuurinclusief bouwen' komt binnen Heijmans op veel manieren aan de orde. Bij sommige projecten, zoals dijkverhogingen of waterbergingen, is klimaatbestendigheid zelfs het expliciete doel van de opdracht, maar ook bij alle andere projecten besteden we aandacht aan klimaatadaptiviteit, bijvoorbeeld bij de regenwaterafvoer van gebouwen. Ons streven is dat al onze nieuwe gebiedsontwikkelingen voldoen aan het niveau van NL Greenlabel A.

Het thema 'circulair bouwen' is een van de strategische speerpunten binnen de strategie van Heijmans. Bij het ontwerp en de keuze van materialen voor nieuwe producten houden we uitdrukkelijk rekening met materiaalkeuzes, losmaakbaarheid en recyclebaarheid. Naast initiatieven in de eigen bedrijfsvoering zijn we ook in gesprek met leveranciers om circulaire initiatieven te

ontwikkelen, alternatieven voor bestaande producten te gebruiken en de hoeveelheid verpakkingsmateriaal in de keten terug te dringen.

Het thema 'inzetten van slimme technologie' is ten opzichte van de vorige analyse een belangrijke stijger in de top. We herkennen deze trendontwikkeling ook doordat industrialisatie en digitalisering steeds sneller een integraal onderdeel vormen van de operationele bouwprocessen, hetgeen de hogere klassering rechtvaardigt.

Op basis van de gevoerde gesprekken met stakeholders scoren de thema's 'financieel gezond' en 'risicobeheersing' relatief niet hoog in de matrix. Vanuit bestuurlijke verantwoordelijkheid blijven deze twee onderwerpen echter hoog op de bestuursagenda staan. Het bestuur van Heijmans is zich elke dag bewust van het cruciale belang van risicobeheersing en financiële controle voor de continuïteit van onze organisatie als projectenbedrijf en we blijven dan ook nauwlettend sturen op de bijbehorende KPI's (Key Performance Indicatoren).

Op de meest recente Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat – een tweejaarlijks onderzoek naar de transparantie van de verslaglegging van de 500 grootste bedrijven in Nederland – scoorde Heijmans vorig jaar een fraaie negentiende plek. We kregen de hoogste waardering in de categorie Bouw & Maritiem. In de Tax Transparency Benchmark 2021 staan we op plek 48-50.

Financiële controle is cruciaal voor de continuïteit van onze organisatie. In hoofdstuk 12 (Financiële resultaten), 14 (Jaarrekening) en bijlage 15.7.4 (Overzicht prestatie-indicatoren) staan de prestatie-indicatoren en toelichtingen waaruit de financiële gezondheid van Heijmans is af te leiden.

Over de verdere invulling en prestaties van de materiële onderwerpen wordt in dit jaarverslag gerapporteerd in de hoofdstukken 10 (Strategie) en 12 (Financiële resultaten). Deze onderwerpen zijn ook opgenomen in het Overzicht van prestatie-indicatoren in bijlage 15.7.4 van dit verslag.

# "Mezelf ontwikkelen op mijn eigen manier"

Iedereen denkt dat je in de bouwput moet werken als je vertelt dat je in de bouw werkt, maar dat hoeft helemaal niet altijd. Het werk bij Heijmans is veel breder! In mijn werk bij de infratechniek doe je hele andere dingen. Ik kom wekelijks op verschillende projecten. Echt heel divers. Ik maakte kennis met Heijmans toen ik als zelfstandig elektromonteur werkte en inmiddels ben ik al vier jaar in vaste dienst. Ik heb heel veel kansen gekregen en benut. Kan mezelf ontwikkelen op mijn eigen manier om straks hopelijk hoofdvoerder te worden. Niet bij elke werkgever mag je een paar maanden in de schoolbanken zitten. Bij Heijmans wel. Wat mijn werk zo leuk maakt, is dat je elke dag ergens anders bent, lekker buiten, en veel vrijheid hebt. Ik voel me steeds zekerder om mee te praten over de aanpak van klussen. Als ik met een voorstel kom, wordt er naar me geluisterd en als het een goed idee is, worden de eerdere plannen omgegooid.

---

**Hakim Bouzaadalla (38 jaar)**

1e monteur Elektrotechniek





## 9

# Waardecreatie en Sustainable Development Goals

Heijmans creëert niet alleen waarde voor haar stakeholders, maar richt zich ook op een positieve bijdrage aan de samenleving als geheel. In ons waardecreatiemodel is die lange termijn waardecreatie gevisualiseerd.

Het waardecreatiemodel is als volgt te interpreteren:

## Businessmodel en strategie

Centraal staat het operationaliseren van onze strategie 'Makers van een gezonde leefomgeving'. Met de realisatie van de strategie geven we invulling aan onze missie om gezonde leefomgevingen te creëren. De belangrijkste pijlers hierbij zijn verbeteren, verslimmen en verduurzamen. We doen dit met een organisatie die als kernwaarden heeft: resultaatgerichtheid, eigenaarschap en samenwerking. En we houden rekening met een aantal belangrijke trends en ontwikkelingen die het businessmodel beïnvloeden zoals de energietransitie en mobiliteits- en woningbehoefte.

## Input

De input van het waardecreatiemodel bestaat uit alles wat we nodig hebben om waardecreatie te starten. Dit loopt van de gebouwen waarin we gehuisvest zijn, tot de denk- en menskracht die we nodig hebben voor het

realiseren van onze producten. Van iedere categorie worden enkele voorbeelden weergegeven.

### Output

De output bestaat uit onze resultaten, de concrete producten en diensten die in eenzelfde indeling van categorieën met voorbeelden wordt weergegeven. Het gaat dan om voor de hand liggende producten zoals onze woningen of wegen, maar ook om minder tastbare bijdragen zoals die aan kennisontwikkeling of de bijdrage aan de integrale keten.

### Impact

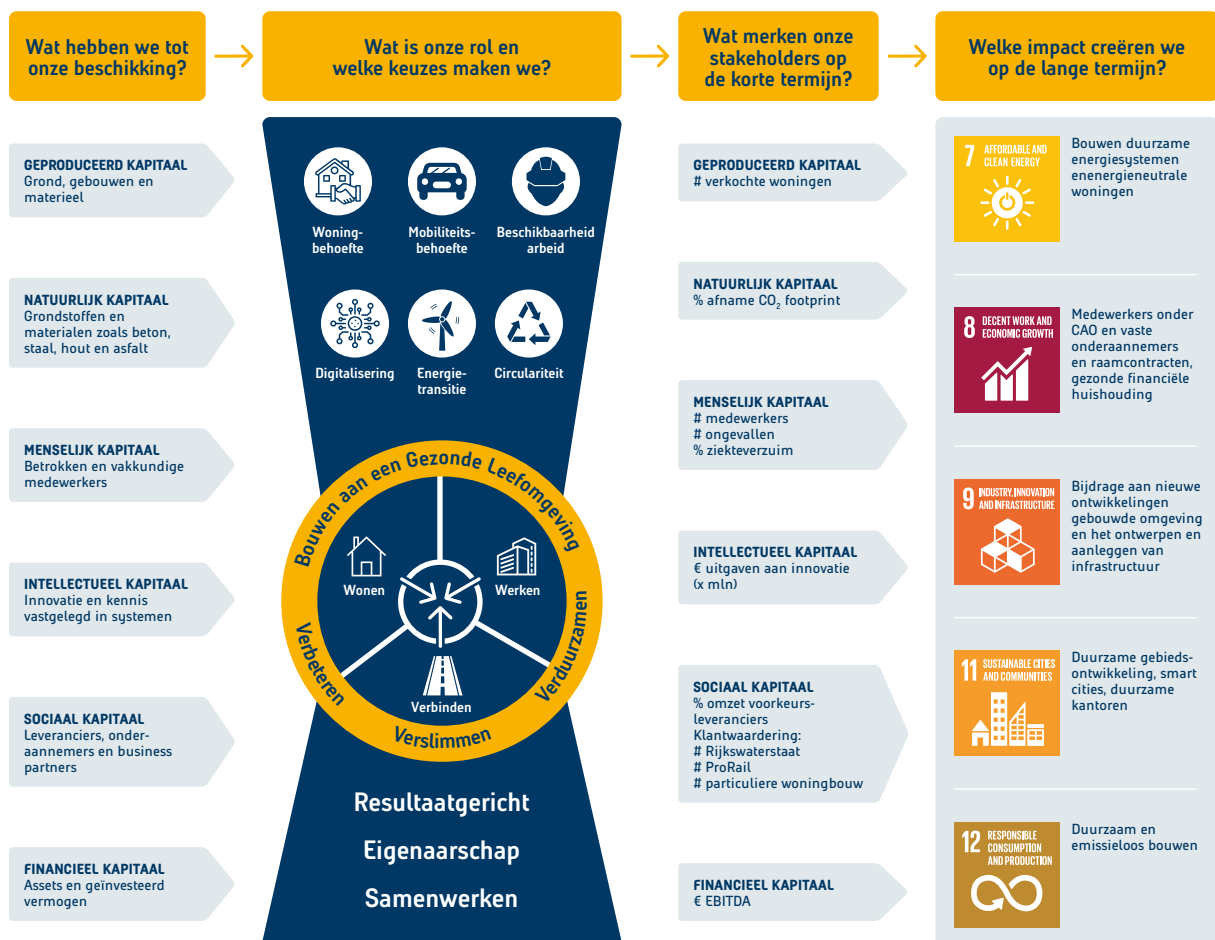
Uiteindelijk heeft Heijmans met haar output invloed op een aantal maatschappelijke vraagstukken. Heijmans heeft met een Sustainable Development Goals (SDG's)-impactanalyse bepaald op welke van de 169 subdoelen wij de meeste impact hebben (zie hiervoor ook bijlage 15.7.10). Op hoofdlijnen is dat het ontwikkelen van betaalbare en schone energie, creëren van werkgelegenheid en economische groei, industrialisatie en bouwen van infrastructuur, ontwikkelen duurzame steden en

gemeenschappen en het stimuleren van verantwoorde consumptie en productie.

In de afgelopen jaren hebben we prestatie-indicatoren geformuleerd voor verschillende niet-financiële ambities. Die ambities zijn te koppelen aan de SDG-doelen. Heijmans meet met de opgenomen prestatie-indicatoren de stand van zaken in relatie tot de waardecreatie, maar ook de negatieve impact op de samenleving.

De belangrijkste positieve impact vanuit het waardecreatiemodel: het creëren van woonruimte, utiliteitsgebouwen om in te werken en het faciliteren van mobiliteit en voorzieningen om klimaatverandering te mitigeren (dijken, waterbergingen). De belangrijkste negatieve impact zijn emissies (zoals CO<sub>2</sub> en stikstof), grondstofverbruik en afval. In het overzicht van prestatie-indicatoren, in bijlage 15.7.4, maken wij zichtbaar hoe dit zich verhoudt tot de doelen uit onze strategie, tot onze materiële thema's en tot de SDG's die wij geselecteerd hebben. Daarmee geven we ook aan welke impact we creëren in de maatschappij.

## WAARDECREATIEMODEL







Britt Hendriks (23) koos na een carrière in de detailhandel toch voor de techniek. Als eerstejaars BBL-leerling (Beroeps Begeleidende Leerweg) elektrotechniek werkt ze nu vier dagen per week met haar Heijmans-collega's aan het onderhoud van elektrotechnische installaties in de gebouwen van Universiteit Twente.

# Nieuwkomers voor nieuw perspectief

Internationale opleidingsorganisatie Temphory en stichting voor Vluchteling-Studenten UAF zagen op de arbeidsmarkt een brandende Hollandse vraag, maar ook een gretig niet-westers aanbod. Die twee brachten ze bij elkaar in een Beroeps Begeleidende Leerweg (BBU) voor statushouders. Heijmans is intensief bij dit leer-werkproject betrokken en biedt stageplekken met baangarantie. Plus buddy's, collega's die de statushouders wat stut en steun willen bieden náást het werk.

Toen Cheikhou Sow uit Senegal in Nederland aankwam, had hij weinig bagage. Een van zijn kostbaarste bezittingen: kennis van elektrotechniek. Nu is hij in dienst bij Heijmans en kan hij de manier van werken vergelijken. "In Senegal werkten we vooral met spullen uit China en Nigeria. Die zijn minder betrouwbaar. Veiligheid is er ook niet zo belangrijk." Har Willigers, projectleider bij het bedrijfsonderdeel Infra, is zijn buddy. Plezierig en allerminst tijdrovend, benadrukt Har: "Cheikhou is zelfredzaam. Toch is het fijn dat hij met iemand kan praten over andere dingen dan Heijmans."

**Har Willigers**, projectleider Infra (links) en  
**Cheikhou Sow**, leerling-servicemonteur



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







## 10

# Strategie

**Onze missie is het creëren van een gezonde leefomgeving. Daarbij leggen we voor onszelf de lat hoog. Het is onze ambitie om elke locatie waar wij werken beter achter te laten dan hoe we deze aantreffen. Onze kernwaarden resultaatgerichtheid, eigenaarschap en samenwerken komen in al onze projecten en manier van werken tot uiting. Al onze werkzaamheden moeten bijdragen aan het behalen van onze missie. Dat doen we aan de hand van drie pijlers: verbeteren, verslimmen en verduurzamen.**

In 2021 kregen we wederom met uitdagende situaties te maken. Toch is er doelgericht gewerkt aan het behalen van de doelstellingen die we voor 2023 hebben geformuleerd. Zie voor het volledige overzicht van onze 22 bold statements in het teken van Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen bijlage 15.7.15. Omdat de ontwikkelingen zowel binnen onze organisatie als maatschappelijk en technologisch heel snel gaan, hebben we besloten het komend jaar onze strategie al te herijken. Met gebruik van voortschrijdend inzicht en door te anticiperen op de huidige ontwikkelingen blijven we beter in staat om in te spelen op mogelijkheden en uitdagingen die zich aandienen. Naast aandacht voor 'people' en 'profit' zal het aspect 'planet' naar verwachting extra accent krijgen, zodat we nog nadrukkelijker aansluiten op de maatschappelijke ontwikkelingen.



De beweging naar meer integraliteit binnen de organisatie is verder doorgezet en werpt zijn vruchten af. We kunnen nog beter aansluiten op de wensen en behoeften van de klant en proactiever diensten en producten ontwikkelen. Op het gebied van standaardisering, digitalisering en industrialisering zijn wederom grote stappen gezet. Hiermee wordt een belangrijk fundament gelegd voor de toekomstbestendigheid van onze organisatie. Het helpt ons onze missie waar te maken.

### Borging

De raad van bestuur monitort de voortgang van de strategische agenda. Dit doet zij samen met de groepsraad, waar de dagelijkse operationele aansturing van de organisatie is belegd. We meten onze resultaten niet alleen in financiële kengetallen, maar ook in vooruitgang op strategische, niet-financiële doelen zoals veiligheid en duurzaamheid. In bijlage 15.7.4 staat een overzicht van al onze financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren. In dit hoofdstuk zijn alleen de prestatie-indicatoren weergegeven waarop kwantitatief gerapporteerd kan worden en die direct gekoppeld zijn aan de concrete doelen.



## 10.1 Verbeteren

Als projectenbedrijf moeten we scherp blijven op risico's en actief sturen op risicobeheersing en contractmanagement. In de eerste plaats is deze pijler dan ook intern het fundament voor een gezond, stabiel bedrijf. Daarnaast dragen veiligheid, kwaliteit en betrouwbare processen bij aan de voorspelbaarheid van onze diensten voor opdrachtgevers.

### 10.1.1 VEILIGHEID

WE WERKEN VEILIG OF WE WERKEN NIET!

#### Concrete doelen:

1. We zijn pas tevreden bij 0 ongevallen.
2. IF (Injury Frequency) <1 in 2023.
3. In 2023 hebben we over de volle breedte van het bedrijf trede vier van de Veiligheidsladder bereikt.

*1. Het aantal ongevallen is in 2021 met 22% gedaald. Een goede stap, maar we zijn pas tevreden als er geen ongevallen zijn. De doelstelling 0 dodelijke ongevallen op onze bouwplaatsen is gerealiseerd.*

*2. Het IF-cijfer is vrijwel onveranderd gebleven.*

*De grootste uitdaging om de eerste twee doelstellingen te bereiken zit in het verder vergroten van veiligheidsbewustzijn en veilig gedrag. Naast dat veiligheid operationeel verankerd blijft in elke bedrijfsstroom is er nu een centrale afdeling Veiligheid die over de bedrijfsstromen heen werkt, waardoor kennisuitwisseling, delen van best practices en het lerend vermogen voor de hele organisatie toenemen. Ook is het GOI-programmateam onderdeel geworden van de centrale afdeling Veiligheid. Wij zien dit als belangrijke stappen om te komen tot de gewenste proactieve veiligheidscultuur.*

*3. In 2021 bereikte de hele bedrijfsstroom Infra trede vier op de Veiligheidsladder. De andere bedrijfsstromen bereiden zich voor om in 2022 de stap naar trede vier te maken.*

Kritische Prestatie Indicator	Score 2021	Score 2020
Aantal ongevallen: totaal incl. onderaannemers	66	85
Aantal dodelijke ongevallen	0	0
Ongevalsincidentie (IF cijfer)	3,8	3,7



## Veiligheid centraal

Als organisatie vinden wij het belangrijk dat iedereen elke dag veilig werkt en gezond thuiskomt. Daarom zetten wij al een aantal jaren in op een proactieve veiligheidscultuur. Het uitgangspunt is en blijft: 'We werken veilig of we werken niet.' Dat geldt voor alle medewerkers. Iedereen binnen Heijmans heeft een verantwoordelijkheid op het gebied van veiligheid, ongeacht je rol, functie of werkrelatie. Hoewel er goede stappen gezet zijn, behalen we nog niet de gewenste resultaten. Er wordt nog te veel langs elkaar heen gewerkt bij het vergroten van veiligheid en te exclusief binnen de eigen bedrijfsstroom. De aandacht voor

veiligheid blijft operationeel verankerd in elke bedrijfsstroom, daarnaast heeft de afdeling Veiligheid het afgelopen jaar een centrale positie gekregen om het thema ook overstijgend te verankeren en ondersteunen. Het GO!-programmteam werd onderdeel van de nieuwe centrale afdeling Veiligheid. Dit leidde direct tot grotere kennisdeling en versnelling binnen de organisatie. Binnen de nieuwe centrale afdeling is een betere afstemming mogelijk en de vier GO!-pijlers worden op deze manier beter gecombineerd met initiatieven vanuit de business. De business komt zo steeds meer in de lead, ondersteund door het GO!-programma.



GO! Kompas



## Kennisdeling

Infra zit sinds 2021 op trede vier van de Veiligheidsladder. Dat betekent dat er een proactieve veiligheidscultuur is en dat medewerkers zelf ideeën aandragen om de veiligheid te vergroten. Die kennis wordt ook ingezet bij Vastgoed en Bouw & Techniek. Een van de best practices die vanuit Infra gedeeld zijn, is het 1-3-14-communicatieproces voor het melden, oplossen en monitoren van (potentiële) veiligheidsrisico's met duidelijke verantwoordelijkheden voor het lijnmanagement. Om ervoor te zorgen dat we leren van ongevallen en goede correctieve en preventieve maatregelen nemen, zijn we in 2020 gestart met frequent overleg na een ongeval. Op de eerste, de derde en veertiende dag na een ongeval komen betrokkenen bijeen en maken afspraken over communicatie, maatregelen en preventie. De geleerde lessen gebruiken we om soortgelijke ongevallen te voorkomen. Door de afstemming op deze manier te structureren en te verplichten, ontstaat de dynamiek om zaken te verbeteren. Leren wordt zo aantoonbaar succesvoller. Ook het veiligheidsladder-zelf-assessment wordt bij andere afdelingen ingezet om het bewustzijn over de eigen rol en invloed op veiligheid te vergroten. Het wordt steeds normaler om een open gesprek over veiligheid te hebben. Bij alle onderdelen krijgen via master- of businessplannen de GO!-initiatieven een plek. De GO!-initiatieven komen voort uit het GO!-programma, wat als bedrijfsoverstijgend veiligheidsprogramma is opgesteld. Om dit beter aan te laten sluiten bij specifieke doelgroepen met bijbehorende actie en het effect en veiligheidsbewustzijn te vergroten, hebben de bedrijfsstromen master- en businessplannen opgesteld waarin de GO!-initiatieven zijn doorvertaald naar concrete maatregelen per doelgroep.

## Virtual reality-trainingen

Om het veiligheidsbewustzijn van medewerkers te vergroten ontwikkelden we enkele VR-trainingen. Deelnemers staan op een virtuele bouwplaats en moeten bijvoorbeeld potentieel gevaarlijke activiteiten uitvoeren. De 3D-setting maakt meer indruk dan een theoretische training. De impact van de training is daardoor groter. Hierop komt veel positieve respons. Voor deze trainingen werken we samen met enkele marktpartijen. Inmiddels volgden enkele honderden deelnemers één of meerdere VR-trainingen. Ons voornemen is om dit trainingsprogramma verder uit te breiden.

## Leiderschapstrainingen

In het voorjaar is online een start gemaakt met de volgende stap in het trainingsprogramma 'Leiders in Veiligheid'. Er is gekozen om in kleine intervisiegroepen aan de slag te gaan. Deelnemers aan het programma

kijken naar de huidige stand van zaken wat betreft houding en gedrag rondom veiligheid, maar ook naar het effect van interventies. Dit leidde bij alle onderdelen tot mooie acties. In oktober werd gestart met fysieke bijeenkomsten, maar dat was helaas van korte duur door de aangescherpte coronamaatregelen. Ondanks de beperkingen van de maatregelen zijn we er met creativiteit steeds in geslaagd om de activiteiten binnen dit traject door te zetten.

## Go! in de keten van de bouwsector

Sinds 2013 streven we met het veiligheidsprogramma Go! naar veilige werkomstandigheden en 'geen ongevallen'. Intern zijn hier de afgelopen jaren grote stappen in gezet. Ook naar buiten toe nemen wij onze verantwoordelijkheid op het gebied van veiligheid. We hebben een voortrekkersrol binnen de sector. We initiëren breed het gesprek, onder andere met het Rijksvastgoedbedrijf en Rijkswaterstaat. Steeds vaker denken we al in het vroegste stadium van een project met de opdrachtgever na over veiligheid. Op die manier is veiligheid onderdeel van het ontwerp en wordt voorkomen dat in een later stadium ad hoc oplossingen toegepast moeten worden.

Op deze manier lukt het ons steeds beter om veiligheid voorop te stellen in onze projecten. Een mooi voorbeeld is de volledige afsluiting van de A12 tussen knooppunt Oudenrijn en Nieuwerbrug in oktober 2021. Door deze korte en volledige afsluiting was het werk veel veiliger te organiseren en werd de veiligheid sterk vergroot. De kort durende afsluiting voorkwam langdurige verkeershinder en onveiligheid voor de weggebruiker. Voor het eerst was doorstroming ondergeschikt aan veiligheid. Een mijlpaal, die het resultaat is van een intensief voortraject en goede voorbereiding met opdrachtgever Rijkswaterstaat. We hopen dat hiermee een precedent geschapen is voor de toekomst.

Heijmans wil zo veel mogelijk voorkomen dat medewerkers alleen aan het werk zijn. Maar soms vragen omstandigheden er wel om. Voor die situaties hebben we de 'alleen werken-app'. Een medewerker geeft in de app aan hoe lang hij alleen gaat werken. Vijf minuten voor het verstrijken van de tijd krijgt de medewerker een herinnering dat de tijd bijna verstreken is. Aan de medewerker wordt dan een bevestiging gevraagd. Geeft deze persoon geen signaal, dan wordt er gebeld. Neemt hij of zij ook de telefoon niet op, dan gaat er een alarm naar de centrale beveiliging van Heijmans.

Hoewel het aantal ongevallen dankzij alle inspanningen gestaag daalt, daalt het IF-cijfer nog niet in verhouding mee. Wat we het afgelopen jaar zagen is het resultaat van onze proactieve houding in de keten. Gesprekken met

onderaannemers over veiligheid hebben ertoe geleid dat zij bezig zijn met een inhaalslag. Dat vertaalt zich in een daling van het aantal ongevallen bij onderaannemers, met name bij Woningbouw. Daar wordt sterker gestuurd op gemaakte afspraken op de bouwplaats en beter toezicht gehouden en gehandhaafd.

De inkoopspend van onderaannemers met geldig VCA-certificaat is in 2021 gestegen naar 100% (2020: 98%)

### Veiligheid in Aanbestedingen (ViA)

Voor ondertekenaars van de Governance Code Veiligheid in de Bouw (GCVB) geldt sinds 2021 de Veiligheidsladder om het veiligheidsbewustzijn van een organisatie zowel meetbaar als vergelijkbaar te maken. Binnen Heijmans was de Veiligheidsladder al leidend. Heijmans besteedt 70% tot 80% van het werk uit aan onderaannemers. Dat maakt ons voor het behalen van onze veiligheidsdoelstellingen voor een groot deel afhankelijk van externe partijen. Wij stellen daarom steeds strengere veiligheidseisen aan onze onderaannemers. We stimuleren hen niet alleen veilige keuzes te maken, maar stellen ook aanbestedingsregels op waaraan zij moeten voldoen. Vanaf 2022 geldt de Veiligheidsladder voor Heijmans als selectiecriteria in onze keten. Dat betekent dat we enkel nog met bedrijven werken die minimaal trede twee gecertificeerd zijn én we blijven hen stimuleren en ondersteunen om de stap naar trede drie te maken. Bovendien hebben we onze voorkeurspartners de afgelopen jaren actief betrokken in ons GO! programma, om het belang van certificering bij hen op de agenda te krijgen en te houden.

### Protocol 'Samen Veilig Doorwerken in de Bouw'

Ook afgelopen jaar speelde corona landelijk een rol op de bouwplaatsen. Dankzij het protocol 'Samen Veilig Doorwerken in de Bouw' en de fantastische inzet van onze mensen en die van onderaannemers en leveranciers kon er toch doorgevoerd worden. Dit protocol en ieders inzet is cruciaal voor de bedrijfsvoering. Heijmans volgt daarnaast steeds de geldende richtlijnen van het RIVM. We blijven alert en doen er alles aan om voor iedereen een veilige werkplek te creëren.

### Onderwijs

Het is belangrijk dat toekomstige medewerkers de juiste kennis en houding op het gebied van veiligheid leren. Daarom verzorgden we ook afgelopen jaar gastcolleges en minors op verschillende mbo- en hbo-scholen, waaronder Hogeschool Rotterdam, Windesheim en Avans. En dat werpt zijn vruchten af. We merken in toenemende mate dat voor startende werknemers veilig werken vanzelfsprekend is.

### Vooruitblik

De grootste uitdaging zien we op het gebied van preventieve maatregelen. Als organisatie moeten we nog meer de beweging maken van reactief naar proactief, zodat het risico op ongevallen of andere incidenten verder verkleind wordt. Dat vraagt om actievere communicatie en meer inzicht. Hoe kon dit gebeuren, wat zit daar achter en, belangrijker nog, wat kunnen we ervan leren om dit in het vervolg te voorkomen?

#### 10.1.2 RISICOBEBEERSING EN PROCESVERBETERING:

ALLE PROJECTEN ZIJN VOORSPELBAAR EN DRAGEN BIJ AAN DE WINST!

##### Concrete doelen:

4. In 2023 zijn we voorspelbaar doordat alle grotere projecten (cat. 2 en 3) binnen de initiële bandbreedte eindigen.
5. In 2023 leveren alle projecten een positieve bijdrage aan de winst.

*4. De projecten in uitvoering zijn onder controle en richting voltooiing zien we projectresultaten overwegend verbeteren en qua voorspelbaarheid eindigen binnen de bijbehorende bandbreedte.*

*5. In 2021 zagen we een toename in de projecten die bijdragen aan de winst. Het is het bewijs dat alle doorgevoerde verbeteringen effect krijgen.*

In de afgelopen jaren is binnen Heijmans de risicobebepaling sterk verbeterd. Na enkele jaren van ontwikkeling en implementatie van diverse verbeterinitiatieven, zijn die nu onderdeel van onze dagelijkse manier van werken. Er zijn grote stappen gezet om het risicobewustzijn bij iedereen te vergroten. De houding tegenover risico's is veranderd. Binnen Heijmans zijn bepaalde risico's niet langer acceptabel en maken we het eerder bespreekbaar, een belangrijke

cultuuromslag. Hoewel het basisprincipe is dat rendement boven omzet gaat, kijken we ook naar project-risico's. We zorgen voor een juiste balans tussen risico en rendement. Transparantie en vertrouwen zijn daarbij essentieel gebleken.

### Verankeren nieuwe werkwijze

We blijven kritisch op onszelf en zien risicobeheersing en procesverbetering als iets dat continu aandacht behoeft. Er is altijd ruimte voor verdere verbetering. Zo werken we bijvoorbeeld doorlopend aan het optimaliseren van de risk-rapportages; het aanscherpen van de criteria voor het aannemen van werken met een juiste balans tussen risico en verdienvermogen.

### Voorspelbaarheid

Prognoses, kansen en bedreigingen brengen we steeds beter in kaart. Ook de komende jaren richten we ons op optimalisatie van de meetbaarheid van onze projecten. Met als doel de voorspelbaarheid verder te vergroten en zo al onze projecten binnen de bandbreedte van kansen en risico's af te ronden. Hoewel nog niet alle projecten op de juiste manier gemeten kunnen worden, zien we in projecten waar dat wel kan, de voorspelbaarheid toenemen. In 2021 implementeerden we uniforme waarderingskaders waarmee we op een eenduidige manier de bandbreedte, Prognose Einde Werk (PEW) en de risicoreservering op een prudente manier kunnen bepalen. In 2022 gaan we daarbij nog meer de kracht van data-analyse en Artificial Intelligence (AI) inzetten.

Vooruitkijkend toont het orderboek een goede spreiding tussen grote en kleinere werken en ook het aandeel recurring business is vergroot in verhouding met nieuwbouwprojecten. De focus op de verhouding tussen risico-acceptatie en verdienvermogen blijft onverminderd onze prioriteit.

### Cybersecurity

Medio november 2021 was Heijmans doelwit van een gerichte digitale aanval, waarbij door hackers gepoogd werd om toegang te krijgen tot de Heijmans-omgeving via een fors aantal accounts van medewerkers. Onze IT-beveiliging heeft gedurende deze aanval goed gewerkt. Buiten de overlast voor getroffen medewerkers van wie het account tijdelijk uit de lucht was, is er geen schade veroorzaakt. Positief was dat het bewustzijn van de constante dreiging organisatiebreed verder is vergroot en dat er via interne communicatie veel aandacht is geweest voor het gezamenlijk bijdragen aan een veilige digitale omgeving.

Naast de impact op de eigen bedrijfsvoering hebben we als maker/bouwer van infrastructuur, zoals onder andere

energienetten, ook een verplichting om te voorkomen dat cybercrime grootschalige maatschappelijke ontwrichting veroorzaakt. Cyberaanvallen zijn een serieuze bedreiging voor organisaties wereldwijd, zo ook voor Heijmans. Phishing, ransomware en andere aanvallen zijn potentiële risico's die wij zeer serieus nemen. Het vraagt ons steeds alert te zijn.

We vinden dat cybersecurity geïntegreerd moet zijn in onze bedrijfsvoering, producten, projecten én project-resultaten. Dit willen we bereiken door samenwerking te zoeken in de keten, intern en extern, en door te sturen op eigen verantwoordelijkheid van eenieder in die keten. Enerzijds selecteren we maatregelen met toegevoegde waarde en anderzijds wegen we risico's af op basis van transparantie en eigenaarschap van data en systemen. Oplossingsgericht en realistisch zoeken we de juiste balans tussen investeringen in technische oplossingen en bewustwording en kennis van medewerkers. Onze visie is vertaald in een meerjarige cybersecurity roadmap 'Secure@Heijmans', die jaarlijks wordt herzien.

Cybersecurity omvat alle maatregelen (techniek, mens en organisatie) om illegale digitale activiteiten tegen te gaan, te signaleren en om de schade ervan te beperken. We maken bijvoorbeeld gebruik van professionele en moderne beveiligingssystemen. We monitoren en analyseren cyberrisico's voortdurend: wat betekenen ze voor Heijmans? Hoe kunnen wij erdoor worden geraakt? Welke acties moeten we ondernemen? We verdedigen op een moderne manier, wat betekent dat we niet alleen muren opwerpen om hacks tegen te houden, maar dat we ook in staat zijn om potentiële hackers in onze kantoorinfrastructuur op te sporen en hier adequaat op te reageren. Aanvullend hierop hebben we de afgelopen jaren aandacht besteed aan de procesautomatisering die we op hetzelfde niveau willen krijgen als de kantoorinfrastructuur. Een belangrijk onderdeel van cybersecurity is een verplichte training van medewerkers en het vergroten van het bewustzijn van de online risico's. Het is essentieel voor onze bedrijfsvoering dat er zowel op kantoor als thuis veilig gewerkt wordt.

### Kwaliteitscijfers en klantwaardering

Wij sturen zelf continu op verbetering en hanteren daarvoor onze eigen criteria. Daarnaast beoordelen klanten ons ook. Klanten herkennen dat wij gericht zijn op verbeteren en waarderen dat. Door zelf transparanter te worden, verbetert de samenwerking met onze klanten. In 2021 hebben we bij 35 klanten, waarvan twaalf focusklanten op achttien projecten, de klantwaardering gemeten. Eind 2020 scoorden wij bij focusklanten 7,92. Voor 2021 hadden wij als doelstelling een stijging naar 8,0. We zijn heel tevreden met het resultaat: 8,16. Ook de

overallscore van de 35 klanten op 45 projecten steeg in 2021 en scoorde aan het eind van het jaar 7,93.

De prestatiemeting bij ProRail is gestegen naar 7,8 en is gebaseerd op vier projecten. Met opdrachtgever ProRail hebben we afgesproken om bij op te starten projecten voorafgaand aan de metingen eerst gesprekken te voeren tussen ProRail, de bouwplaatsmanagers en de klantverantwoordelijke van Heijmans. Door beide partijen is dit als zeer positief ervaren. Het bleek namelijk dat de beleving over waarderingen van de metingen erg uiteenliepen.

Rijkswaterstaat is gestopt met het rapporteren van bedrijfsscores van prestatiemeten. Bestaande projectmetingen blijven wel doorgaan wanneer dat is afgesproken. Voor Heijmans betreft dit vier projecten. Over die projecten scoorden wij eind 2021 een score van 8,3.

Rijkswaterstaat was uitermate tevreden over de wijze en snelheid waarop de negendaagse afsluiting van de A12 voor groot onderhoud is voorbereid en uitgevoerd, met goed oog voor de belangen van alle stakeholders in de omgeving. Ook kunnen we trots zijn op de prestatiemeting van een gemiddeld 8,8 van Rijkswaterstaat bij de realisatie van de wegverbreding A1 Apeldoorn Azelo. Bij Schiphol hebben we het project Quebec binnen tijd en budget gerealiseerd, terwijl we ook nog een groot aantal aanvullende klantwensen naar tevredenheid konden realiseren.

In 2021 is het aantal woningen met nul restpunten gedaald van 54% naar 46%.

### 10.1.3 KWALITEIT VAN ORGANISATIE:

#### WE ZIJN DE NUMMER 1 WERKGEVER IN DE BOUW!

##### Concrete doelen:

6. We reduceren het aantal collega's dat ongewenst vertrekt elk jaar met 50%.
7. We reduceren het ziekteverzuim elk jaar met 5%.
8. In 2021 is er een hogere medewerkersbetrokkenheid dan in 2019.

*6. Een reductie van 50% per jaar is misschien niet haalbaar, maar weerspiegelt vooral onze ambitie om goed presterende medewerkers te binden en boeien. We beschouwen hun vertrek als een verlies voor de organisatie en willen die vorm van verloop graag terugdringen. In 2021 werd deze doelstelling niet behaald.*

*7. In een lange lijn is het ons doel om jaarlijks 5% ziekteverzuim te reduceren. Nadat het verzuim in 2020 - het eerste coronajaar - steeg van 4,58% naar 4,73%, is gekozen om het target op het niveau van 2020 te houden, namelijk 4,35%. Daarmee ontstond een opgave om in 2021 een reductie van 8% te realiseren. Vooraf was de verwachting dat die doelstelling haalbaar zou kunnen zijn als gevolg van verminderde impact door corona en een intensieve aanpak van Lang Verzuim. Het eerste effect bleef echter uit en het tweede blijkt complexer dan verwacht. De doelstelling is in 2021 daarom niet behaald.*

*8. Eind 2021 is een groot medewerkersbetrokkenheidonderzoek uitgevoerd. Met een respons van 83% is er al een eerste grote verbetering ten opzichte van het vorige onderzoek in 2019 gescoord. De eNPS (employee Net Promotor Score) die in 2019 +7 was, steeg in alle onderdelen en eindigde Heijmans-breed op +25. Een score om trots op te zijn.*

Kritische Prestatie Indicator	Score 2021	Score 2020
Personeelsverloop (%)	4,60% / 3,87%*	4,6% / 3,51%*
Totaal ziekteverzuim	4,66%	4,7%
Medewerkersbetrokkenheid (eNPS)	+25	+7 [score]**

\* Het eerste cijfer is het vertrek op eigen verzoek, het tweede cijfer het ongewenst vertrek (mensen die op eigen verzoek vertrekken én die op of boven niveau functioneerden)

\*\* Score 2019

Ook het afgelopen jaar bleven we alert op de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers. Met afwisselend een lockdown, versoepelingen en weer aangescherpte maatregelen werd veel van iedereen gevraagd. Zowel op onze projectlocaties buiten als op kantoor. Na versoepeling van de coronamaatregelen ontstond er medio 2021 meer levendigheid op

de kantoren. Met Beyond Eyes introduceerden we een reserveringssysteem waarmee medewerkers werkplekken kunnen reserveren. Eind 2021 werden we opnieuw geconfronteerd met een lockdown en zijn kantoormedewerkers toch weer thuis gaan werken wanneer dat kon. Dat leidde tot nieuwe vraagstukken rond de organisatie van het hybride werken. De werkzaamheden op projectlocaties konden worden voortgezet dankzij het nog steeds geldende protocol 'Samen Veilig Doorwerken in de Bouw'.

De afdeling HR werkte volgens een jaarplan aan de verdere ontwikkeling van zes speerpunten, afgestemd op de behoefte van de bedrijfsstromen: HR Transformatie, Recruitment, Leren & Ontwikkelen, Talentontwikkeling & Leiderschap, Vitaliteit en Modern Werkgeverschap. Elk speerpunt werd uitgewerkt in een aantal doelstellingen en concreet gemaakt.

### HR Transformatie

De doorontwikkeling van Workday (digitaal HR-systeem) is een belangrijk aspect van de HR-transformatie. Steeds meer HR-processen worden hierin geïntegreerd. Zo werden dit jaar de vlootschouw (het inventariseren van kennis, talenten en competenties van medewerkers) en de opvolgingsplanning voor het eerst ondersteund vanuit Workday. Daarnaast kwam de berekening van de Winstafhankelijke Gratificaties uit het systeem en werd het recruitment- en aanstellingsproces volledig gedigitaliseerd.

Bij die digitalisering van basisprocessen speelt HR Support een belangrijke rol. Met behulp van de LEAN-methodiek wordt bovendien gewerkt aan procesoptimalisaties. Door al deze ontwikkelingen ontstaat meer uniformiteit en verbetert de kwaliteit van de backoffice. De HR-collega's hebben minder werk aan de administratieve processen en krijgen zo meer tijd om aandacht te besteden aan de menskant van hun vak. In een volgende stap is het doel om meer ruimte te creëren voor directe service aan de interne klanten, bijvoorbeeld door de inrichting van een front-office. Binnen de afdeling HR startte na de zomer het ontwikkeltraject 'Toekomstmakers – HR met hart en ziel'. Dit traject bestaat uit een aantal trainingsmodules en supervisie en is erop gericht om HR-professionals hun werk met meer impact te laten doen.

### Recruitment

Heijmans werd in 2020 uitgeroepen tot beste (thuis)werkgever van Noord-Brabant in de categorie 200+ medewerkers. De award, uitgereikt in maart 2021, belooft de uitzonderlijke vertoning van aanpassingsvermogen, inzet en betekenisvolle initiatieven als werkgever. Een mooie blijk van waardering. Ook is Heijmans een van de grootste stijgers in het jaarlijkse onderzoek van First Employers naar de honderd populairste werkgevers van Nederland

onder studenten en starters. Heijmans heeft in 2021 de 22<sup>e</sup> plek behaald in de categorie Engineering/IT/Natural sciences. Deze beweging ondersteunt onze ambitie om de nummer 1 werkgever in de bouw te worden.

In september startte een traineeprogramma met 48 deelnemers. Een groot deel van hen was eerder al actief binnen Heijmans als afstudeerder of stagiair. Het is mooi hen weer terug te zien. Om nieuw talent aan te trekken is de arbeidsmarktcampagne 'Maak het mee bij Heijmans' gelanceerd. Deze campagne is gericht op enkele strategische doelgroepen, zoals leerlingen, trainees en service-monteurs. Voor gerichte werving zijn voor elk van deze doelgroepen specifieke wervingsactiviteiten en -kanalen benoemd. Ook ging de nieuwe 'Werken bij Heijmans' website live. Daarnaast leveren medewerkers steeds vaker een actieve bijdrage in het aantrekken van nieuwe collega's, onder andere met werving door referral. Tot slot is het volledige recruitment- en aanstellingsproces vanuit kandidaatperspectief ingericht in Workday. Zo heeft de sollicitant via een eigen portal inzicht in de voortgang. Een goede kennismaking met Heijmans als werkgever.

### Diversiteit & Inclusie

Het onderwerp diversiteit & inclusie krijgt zowel intern als extern aandacht onder de noemer 'Vier de verschillen'. Het is belangrijk dat wij een aansprekende werkgever zijn, ook voor groepen die nu nog ondervertegenwoordigd zijn, zoals bijvoorbeeld vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Vanuit onze doelstellingen op gender, leeftijd en culturele diversiteit werd onder andere de (beeld)taal in wervingsactiviteiten aangepast en worden de veelkleurigheid en diversiteit binnen Heijmans uitgelicht in verhalen op social media. Om bewustwording over dit onderwerp intern verder te vergroten zijn er diverse webinars georganiseerd waarin collega's onder begeleiding met elkaar in gesprek gaan over verschillen. Zo bouwen ze inzicht op in de beleving van minderheids-groepen en worden tips uitgewisseld om verschillen te overbruggen en te benutten. In 2021 ging het veel over culturele diversiteit en man-vrouw-verschillen. Voor 2022 staan ook andere vormen van diversiteit op de agenda, zoals expertise, LHBTIQ+ en generaties.

In juni stroomden dertien deelnemers aan het leerwerktraject voor statushouders binnen als werknemer van Heijmans. Zij volgden sinds 2020 een vakopleiding en kregen begeleiding van Temphory. Vanuit een parallel lopend maatjestrject kregen zij interne buddy's toegewezen, zodat zij snel hun weg vinden in de organisatie. In de organisatie was een hoge participatiebereidheid om buddy te worden. De positieve aandacht voor dit project in verschillende media maakte veel Heijmans-collega's trots. In 2022 zal een nieuwe groep instromen.

De man-vrouwdiversiteit binnen Heijmans steeg van 12,9% naar 13,9%. In de groep uitvoerend personeel is het gelijk gebleven. Bij de indirecte medewerkers (niet-uitvoerend) steeg het percentage naar 19,8%. Het lukte om in 2021 ongeveer 20% van de vacatures in te vullen met vrouwen. Dat aandeel steeg ten opzichte van het voorgaande jaar. Bovendien blijkt het verloop onder vrouwen minder hoog dan onder mannen, wat bijdraagt aan een gestaag stijgende trend.

## Leren & Ontwikkelen

Scholing is binnen Heijmans van groot belang. Er wordt steeds meer ingezet op strategische opleidingen: het gaat dan om gerichte leerinterventies die ondersteunend zijn aan de ontwikkeling van een bepaalde afdeling. De opleidingsadviseurs – die eerder vanuit een centrale positie in de Heijmans Academie optraden – zijn per begin 2021 binnen de HR-teams van Bouw & Techniek en Infra gepositioneerd. Door een grotere betrokkenheid bij de business kunnen zij het management beter ondersteunen bij het bepalen van de strategische opleidingsbehoeften.

Met het oog op de toekomst is een start gemaakt met een strategisch personeelsplan. Daarin wordt vanuit de Heijmans-strategie een vertaling gemaakt naar de toekomstige benodigde formatie, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin. Welke competenties zijn nodig om onze strategie waar te kunnen maken? In 2021 is methodisch gewerkt aan een strategisch personeelsplan voor Vastgoed en twee business units binnen Infra en Bouw & Techniek. In 2022 volgt een verdere uitrol. Aan de andere kant moeten de huidige medewerkers hun kennis en vaardigheden ook up-to-date houden om hun huidige werk te mogen blijven uitvoeren volgens alle geldende richtlijnen. Naast de verplichte (her)certificeringen zijn er bijvoorbeeld ook nieuwe leerlijnen voor de buitendienst ontworpen en geïmplementeerd. Daarnaast is de Heijmans Academie Techniek Infra van start gegaan. Op een locatie in Veenendaal is een praktijkruimte ingericht waar vakmensen zich bij- en omscholen in specifieke thema's.

Als gevolg van de beperkingen rondom corona hebben we veel opleidingen moeten opschorten en/of herplanen in kleinere groepen. Waar mogelijk werd er digitaal geleerd. Gelukkig is er tijdelijk dispensatie verleend voor een aantal verplichte hercertificeringen.

## Talentontwikkeling & Leiderschap

Voor het eerst is de jaarlijkse vlootsschouw ondersteund vanuit Workday. De scores van vorig jaar werden inzichtelijk gemaakt in het systeem en nieuwe scores konden direct verwerkt worden. Een grote stap in

efficiëntie en data-veiligheid. Ook inhoudelijk is de vlootsschouw verbeterd. Het voeren van meer kwalitatieve gesprekken in management teams en de bespreking van talenten aan de hand van een uniforme methodiek leidde tot meer geobjectiveerde oordelen. Naar aanleiding van de vlootsschouw zijn in de verschillende bedrijfsstromen zorgvuldige analyses gemaakt, waaruit meerdere actiepunten volgden. Ook ontwikkelden we een leerprogramma voor collega's om door te groeien naar sleutelposities. Iets meer dan 60% van de benoemingen op sleutelposities kwam voort uit interne doorgroei. Voor het management organiseren we verschillende soorten leiderschapstrajecten.

## Vitaliteit

Verzuimreductie is een van de belangrijkste speerpunten, niet alleen voor HR, maar voor de hele organisatie. Het ziekteverzuim is met 1,5% gedaald ten opzichte van 2020. Door de aanhoudende coronapandemie werden ook de klassieke seizoenspatronen in het verzuim doorbroken: anders dan in andere jaren was er in 2021 nauwelijks sprake van een dip in de zomerperiode. Daardoor steeg het voortschrijdend verzuim met name vanaf de zomermaanden hard. Het aandeel corona-gerelateerde verzuimcases schommelt naar schatting tussen de 10-14%. Ondanks inspanningen blijft langdurig verzuim lastig te beïnvloeden. Steeds vaker blijkt er sprake te zijn van complexe casuïstiek, waardoor er een scala aan zorgoplossingen nodig is. Bovendien stond de toegang tot de zorg als gevolg van corona sterk onder druk. Behandelingen in het ziekenhuis konden niet doorgaan, waardoor collega's niet konden worden geholpen. Mede daardoor zagen we het langdurig verzuim stijgen. Daarnaast was er veel verzuim in de categorie 'corona-gerelateerd, maar niet ziek'. Collega's moesten in quarantaine als gevolg van besmettingen binnen het gezin en konden bijvoorbeeld niet op een bouwplaats aan het werk.

In het kader van preventie wordt er structureel veel aandacht besteed aan bewustwording rondom gezondheid en vitaliteit. Het is een onderwerp dat leeft. Meer dan duizend medewerkers zochten op het platform Vitaliteit naar informatie en hulpmiddelen. Ook deden ruim vijfhonderd collega's mee aan de Week van de Vitaliteit.

Tegelijkertijd worden leidinggevenden ondersteund bij het voeren van gesprekken over duurzame inzetbaarheid en worden HR-managers getraind om nog betere verzuimanalyses en actieplannen over duurzame inzetbaarheid te kunnen maken. Heijmans@Work ontwikkelde een werkwijze om langdurige uitval in een vroegtijdig stadium te herkennen en inmiddels is er aan leidinggevenden een gids met mogelijke interventies aangereikt.

## Modern werkgeverschap

Er is een eerste kader geformuleerd voor het 'Werken van de Toekomst'. Onderdeel hiervan is bijvoorbeeld de mogelijkheid om maximaal twee dagen per week thuis te werken, de inzet van de Beyond Eyes-reserveringstool voor de kantoren en de aanpassing van bepaalde personele regelingen, zoals de reiskostenvergoeding. Om lijn aan te brengen in alle veranderinitiatieven op het gebied van het hybride werken (huisvesting, facilitaire zaken, arbeidsvoorwaarden en de veranderende relatie tussen leidinggevend en medewerkers), is een programmamanager aangesteld.

## 10.2 Verslimmen

Met vernieuwende ideeën, producten en diensten willen we slimme oplossingen bieden die passen bij belangrijke vraagstukken van nu en morgen. En die bijdragen aan onze ambitie om een gezonde leefomgeving te creëren. De gebouwde omgeving wordt steeds meer interactief door intelligente systemen die data genereren. Deze informatie helpt ons klanten nog beter van dienst te zijn. Maar ook het bouwproces zelf, door de hele keten, kan slimmer: door meer te denken vanuit standaarden en een geïndustrialiseerd proces. Heijmans heeft de ambitie om een regierol te (blijven) vervullen in ontwerp, realisatie en beheer van de gebouwde omgeving en wil daarom mede vorm geven aan de verslimming van de keten.

### 10.2.1 DIGITALISERING:

DIGITAAL BOUWEN IS VOOR ONS EVEN BELANGRIJK ALS FYSIEK BOUWEN!

#### Concrete doelen:

9. Alle opgaves waaraan we werken, hebben in 2023 een digitale tweeling.
  10. We zetten jaarlijks vijf nieuwe datagedreven diensten succesvol in de markt.
  11. Het aantal abonnementen uit datagedreven diensten in de gebruiksfase groeit elk jaar met 50%.
9. *Heijmans heeft vijf niveaus gedefinieerd met betrekking tot de toepassing van het Bouw Informatie Model. Per functieniveau zijn er vijf sterren te behalen. Deze maken concreet welke BIM-activiteit of -output geleverd moet worden, passend bij het gewenste ambitieniveau.*
10. *Dit jaar hebben we ruim meer dan vijf nieuwe datagedreven diensten succesvol in de markt gezet:*
- *Voor GezondWonen – een doorontwikkeling van ons SlimWonen-pakket – zagen de eerste drie datagedreven diensten het daglicht. Met behulp van sensing kunnen bewoners zelf monitoren en sturen op luchtkwaliteit, CO<sub>2</sub>-uitstoot en energieverbruik.*
  - *In 2021 zijn, na eerder de sluismonitoring in 2019 en kunstwerkmonitoring in 2020, als nieuwe datagedreven diensten bandenspanningmonitoring (abonnement middels project voor de provincie Noord-Brabant), voegmonitoring (met twee abonnementen op Schiphol) en dijkmonitoring (met een opdracht voor Waalensemble, project dijkversterking Gorinchem - Waardenburg GOWA) aan het aantal datagedreven diensten toegevoegd. Het totaal aantal nieuwe datagedreven diensten van Infra komt hiermee in 2021 uit op drie.*
  - *BE Equipped geeft inzicht in de bezetting en benutting van ruimtes en helpt bij vragen rondom huisvesting.*
  - *BE Vital geeft inzicht in de temperatuur, luchtvochtigheid en het CO<sub>2</sub>-gehalte in een ruimte.*
  - *Heijmans Duurzame Service Logistiek is een systeem om transportbewegingen voor gebouwonderhoud in de stad te reduceren. De samenwerking met een netwerk van partners geeft ons de beschikking over logistieke hubs en uitstootvrij vervoer in de grootste steden.*
11. *Bij Vastgoed bouwen we verder aan onze dienstverlening rondom de thema's gezond wonen en Smart City. Voorbeelden zijn diensten op het gebied van luchtkwaliteit, mobiliteit, energiemonitoring, veiligheid en gezondheid. Bij Bouw & Techniek is het aantal abonnementen op Beyond Eyes toegenomen. Bij Infra kwamen er in 2021 drie nieuwe abonnementen uit datagedreven diensten bij. Een abonnement voor bandenspanning voor de provincie Noord-Brabant, een abonnement voor dijkmonitoring voor GOWA en een abonnement voor voegmonitoring op Schiphol. Daarmee komt het totaal aantal abonnementen per ultimo 2021 uit op negen.*

Kritische Prestatie Indicator	Score 2021	Score 2020
Nieuwe datagedreven diensten succesvol in de markt gezet	9	4







We staan de komende jaren voor een aantal grote opgaven: het woningtekort, het verouderde bruggen- en wegennet, de energietransitie, natuurdoelen en een tekort aan arbeidskrachten en vakmanschap. De inzet van digitale oplossingen en tools is bij al deze opgaven essentieel. Heijmans zet op steeds meer vlakken digitale toepassingen in. In alle stadia van ontwikkeling, ontwerp en realisatie tot monitoring en onderhoud. Daarmee vergroten we ook de veiligheid en de voorspelbaarheid van ons werk en realiseren we meer efficiëntie, betere kennisdeling en versnelling van innovatie. Met de hoeveelheid data die we verzamelen, lijken de mogelijkheden eindeloos. Om die mogelijkheden te onderkennen, is samenwerking tussen de uitvoering en ICT essentieel. Binnen Heijmans komen deze twee werelden steeds meer samen en ontstaan nieuwe ideeën en innovaties.

### Datamanagement

Al onze digitale toepassingen genereren en maken gebruik van data. Met behulp van data realiseren we procesverbeteringen, vergroten we veiligheid en efficiëntie en ontwikkelen we additionele verdienmodellen. Bovendien kunnen we op basis van data het onderhoud beter plannen en mensen beter inzetten. Om dat allemaal te faciliteren willen we alle data voor de hele organisatie op een generiek dataplatform samenbrengen. Een centraal platform is bovendien kostenefficiënter dan het naast elkaar draaien van meerdere vergelijkbare systemen.

### Digital twins

Een toenemend aantal van onze projecten heeft een digital twin. Aan de hand van de BIM-ladder bepalen we voor elk project ons ambitieniveau. Dat geeft aan in welke mate BIM (Bouwwerk Informatie Model) en GIS (Geografische Informatie Systemen) ingezet worden in elke fase van het project. Een digitale tweeling geeft inzicht in alle aspecten van de bouw. Hiermee worden risico's in kaart gebracht en kan een gedetailleerde planning opgesteld worden. Het werken met digitale tweelingen vergroot de veiligheid, zowel tijdens de bouw als bij het gebruik en onderhoud. Plannen, vooruitkijken en op tijd bijsturen zorgen ook voor efficiëntie. Op elk moment kunnen op elke locatie het ontwerp en de status van het project geraadpleegd worden.

Met trots kijken we terug op het veranderproces dat in alle bedrijfsstromen van Heijmans is ingezet voor de implementatie van BIM/Digitaal Bouwen. We zien een brede acceptatie voor het werken met BIM. De komende jaren ontwikkelen we deze werkwijze verder. Niet alleen voor steeds betere efficiëntie in de processen, maar vooral ook om nieuwe mogelijkheden voor klanten te signaleren en te benutten. Per sector formuleren we

daarvoor specifieke doelen, passend bij de werkzaamheden die daar worden gerealiseerd.

### Project Shadow

Met het project Shadow onderzoeken we hoe we met behulp van zogenaamde pointclouds de voortgang en de kwaliteit van in uitvoering zijnde gebouwen beter kunnen monitoren en bewaken. Een robot scant de ruimte en maakt puntenwolken van een bouwproject. Die puntenwolken bieden een schat aan digitale informatie van de werkelijke toestand op de bouwplaats, die we vervolgens vergelijken met de virtuele geplande situatie. Voor de geplande situatie gebruiken we BIM-modellen en 4D-planningssimulaties als input. Met behulp van software vergelijken we de as-designed en as-built situatie met elkaar en signaleren we afwijkingen op het gebied van kwaliteit en voortgang. Dat komt onze voorspelbaarheid ten goede. Bovendien sporen we eventuele onvolkomenheden vroegtijdig op, waardoor we faalkosten reduceren.

### Data sciences

Data science krijgt binnen Heijmans steeds meer vorm. Zowel richting klantproposities als interne optimalisatie. Onze inspanningen op het gebied van data science maken ons uniek in de sector. We hebben vanuit de Hive (zie hoofdstuk 11) onder andere een samenwerking met JADS, de Jheronimus Academy of Data Science in Den Bosch. Het JADS biedt bachelor- en masterprogramma's op het gebied van data science en is een ideale partner voor onze ontwikkeling op dit kennisveld. In de Hive bieden we opdrachten aan uitstromende studenten en PDEng's (Doctors of Engineering) van het JADS aan.

### Digitaal ontwerpen

Op verschillende manieren automatiseren we het ontwerpproces. Doordat informatie snel inzichtelijk is, kan een ontwerp makkelijk aangepast worden. Het biedt meer flexibiliteit en ruimte voor onderzoek. Waar nodig wordt samengewerkt met een gespecialiseerde partner. Ook worden in eigen huis nieuwe toepassingen ontwikkeld, zoals een applicatie op het VIKTOR-platform. Dit is een applicatieontwikkelingsplatform waarmee ingenieurs snel hun eigen webapplicaties kunnen bouwen. Hiermee worden fundaties voor windturbines ontworpen. Waar Heijmans voorheen enkel de realisatie deed, maken we nu ook het ontwerp. Deze applicatie produceert daarnaast bruikbare informatie voor verschillende disciplines: ontwerp, realisatie en calculatie.

Binnen de afdeling Proces- & Informatiemanagement van Heijmans Utiliteit Ontwerp & Engineering is een backoffice ingericht om projectteams te ondersteunen bij routinematige BIM-werkzaamheden, zoals de

beoordeling of audits van de kwaliteit van BIM-modellen en het uitvoeren van clashcontroles.

En voor het verder digitaliseren van het uitvoeringsproces hebben we met alle bedrijfsstromen van Heijmans gezamenlijk een bibliotheek ontwikkeld met 3D-bouwplaatsobjecten. Hiermee kunnen we bouwplaatsinrichtingen, 4D-planningssimulaties en logistieke plannen visualiseren.

### Digitale gereedschappen

Met de inzet van slimme digitale gereedschappen maken we de inzet van servicemonteurs effectiever. Zo worden storingsmeldingen nu bijvoorbeeld meteen doorgegeven op de handheld van de monteur die zich het dichtst bij de betreffende locatie bevindt. Dat vergroot onze reactiesnelheid. Bij nachtelijke storingsmeldingen hebben we nu toegevoegd dat de monteur meteen kan zien om wat voor storing het gaat. In het verleden moest de monteur ter plekke een analyse maken. Met de nieuwe werkwijze winnen we tijd en kan de monteur sneller en adequater ingrijpen.

Verschillende digitale gereedschappen werden doorontwikkeld. Nieuw is de boorrobot. Die boort op basis van digitale tekeningen in één keer alle benodigde gaten in een ruimte. Wat voorkomt dat elke onderaannemer eigen gaten moet boren. De robot zet er voor elke expertise een merkje bij, zodat duidelijk is welke gaten waarvoor bestemd zijn. Bij renovatieprojecten waarbij het gebouw in gebruik is, voorkomt dit veel overlast. Met behulp van een externe partij hebben we het afgelopen jaar een scan uitgevoerd over het portfoliomanagement van ons hele bedrijf. Waar zit onze kracht en waar kunnen we ons nog versterken? We hebben herijkt wat onze kernactiviteiten zijn en wat opdrachtgevers van ons vragen. Op basis daarvan hebben we besloten om een aantal activiteiten die we inhuurden, voortaan zelf op te pakken. Koeling wordt bijvoorbeeld steeds belangrijker in gebouwen. Tot voor kort werd dat door derden ingevuld; nu laten we eigen mensen opleiden en certificaten halen om dat zelf te doen. Door dit in huis te doen, kunnen we meer continuïteit bieden en onze klanten nog beter bedienen.

### Datagedreven diensten

Door het toepassen van IoT-oplossingen (Internet of Things) in de gebouwde omgeving wordt ons dagelijks leven gemakkelijker, veiliger en comfortabeler. Heijmans combineert kennis en vakmanschap van de gebouwde omgeving met nieuwe inzichten en mogelijkheden uit de digitale wereld. Zo creëren wij nieuwe toegevoegde waarde voor gebruikers en klanten. Bovendien leveren we daarmee een bijdrage aan een gezonde leefomgeving. Als regisseur

van de gebouwde omgeving willen we meer, sneller en beter inzicht in het echte gebruik van die omgeving. Slimme en verbonden apparaten en sensoren geven ons inzicht in de leef- en werkomgeving van de eindgebruiker.

Voor elke afdeling wordt het samenspel van data, proces en techniek steeds belangrijker om te meten wat er daadwerkelijk gebeurt in de leefomgeving en om deze leefomgeving vervolgens gezonder te maken met innovatieve diensten. We hebben een ambitieuze digitale roadmap om de juiste digitale producten en diensten te ontwikkelen. Enkele highlights uit 2021:

- Veiligheid Hackaton met PON – samen vernieuwende oplossingen bedenken voor een veiligere bouwplaats.
- Beyond Eyes Hackaton met CSU & Winvision – samen innovatieve oplossingen bedenken voor gebouwbeheer.
- Virtual reality inspecties op de bouwplaats ten behoeve van veiligheid.
- Smart Building IoT ready (Internet of Things) – testlocatie ingericht om te testen hoe alle assets in een gebouw digitaal slimmer en veilig met elkaar kunnen communiceren.

Smart City-oplossingen ten behoeve van gezonde woningen en onderlinge verbondenheid in een woonwijk. Zoals apps die de luchtkwaliteit en CO<sub>2</sub>-uitstoot in huis monitoren of die bewoners met elkaar in contact brengen, bijvoorbeeld om iets van elkaar te lenen of elkaar te helpen bij een klusje.

### Online platform

Met de introductie van een online omgevingsplatform verbeteren we de komende jaren onze processen en vergaren we veel data en informatie voor verdere ontwikkeling. Het omgevingsplatform is een unieke combinatie van visuele informatie (2D en 3D over de omgeving), een deel procesmanagement (wanneer bijvoorbeeld een bewoner een klacht meldt, dan volgen we die goed traceerbaar en leggen we afspraken vast) én een onderliggende database waarin alle informatie AVG-proof wordt opgeslagen. Data die voor ons interessant zijn, zijn bijvoorbeeld omgevingsmeldingen. Welke meldingen kregen we? Wat waren dat voor type meldingen? Hoe snel hebben we die afgehandeld? Hoe tevreden was de omgeving en het bevoegd gezag? Op die manier bouwen we een track record op waarmee we onderscheidend zijn in de markt. Bovendien verhogen we onze kans op succes in toekomstige tenders omdat we onze prestaties beter kunnen onderbouwen.

Voor het document- en informatiebeheer rondom infra- en utiliteitsprojecten is gekozen voor een platform in de cloud. M-Files biedt flexibiliteit, zowel qua functionaliteiten als op het gebied van schaalbaarheid. Dat

brengt ons als organisatie verder en helpt tegelijkertijd onze medewerkers om de informatiestromen op de projecten goed en doelgericht te beheersen. Tevens vergroot het de informatieveiligheid.

### Basis op orde

De ontwikkeling van nieuwe datagedreven diensten en de doorontwikkeling van bestaande diensten valt of staat met de ICT en de inrichting van het datamanagement. Doordat intern de ICT en het datamanagement volledig op orde zijn, kunnen we ideeën voor nieuwe diensten of producten nu heel snel uitwerken en testen. Bovendien is 'de basis op orde' een voorwaarde om dataveiligheid en cybersecurity op een verantwoord niveau te houden.

#### 10.2.2 MAAKTECHNOLOGIE:

WE GAAN MEER WERKEN VANUIT GESTANDAARDISEERDE PROCESSEN EN PRODUCTEN!

##### Concrete doelen:

12. In 2025 hebben we ten opzichte van 2020 50% van de uren on-site verschoven naar off-site.

*12. De verschuiving van on-site uren naar off-site uren is een maat voor de beoogde industrialisering en standaardisering. Daarmee behalen we doelstellingen met betrekking tot veiligheid, duurzame inzetbaarheid, kwaliteit van geleverde producten en we verminderen faalkosten. In 2021 hebben we die reductie van on-site uren meetbaar gemaakt door per project de (op basis van de traditionele werkwijze) begrote uren te vergelijken met het gerealiseerde aantal uren met toepassing van industrialisering. Zo hebben we bijvoorbeeld bij het AMC (Academisch Medisch Centrum) complete tussenwanden van beddenkamers, inclusief installaties en leidingen, off-site samengesteld en die in één keer op locatie geplaatst.*

Kritische Prestatie Indicator	Score 2021	Score 2020
Conceptwoningen opgeleverd	613	846

In 2021 zijn er 613 Heijmans Woon Concept-woningen opgeleverd en hebben we voor 731 Heijmans Woonconcept-woningen de casco's gemonteerd. De afgelopen jaren heeft de overheid ingezet op meer binnenstedelijk bouwen. Dit heeft gezorgd voor een verschuiving in de markt en daarmee is het aantal locaties afgenomen waarop we grondgebonden woningen kunnen bouwen. Het aantal ontwikkelde grondgebonden woningen is daarmee ook voor Heijmans minder geworden. Ons antwoord op het binnenstedelijke vraagstuk zijn de twee appartementenconcepten die we ontwikkelen (zie hoofdstuk 11).

Al ruim tien jaar zet Heijmans succesvol betaalbare conceptwoningen in de markt voor allerlei doelgroepen. Daarmee geven we gericht invulling aan de brede Heijmans-doelstellingen ten aanzien van veiligheid, procesoptimalisatie, duurzaamheid en digitalisering. In al onze concepten combineren we standaardisatie met flexibiliteit en variatie. Wat betreft duurzaamheid scoren we met onze woonconcepten al beter op de CPG-ladder (CirculariteitsPrestatie Gebouwen) dan traditionele projecten. Door ervaring op te doen met duurzame innovaties kunnen we met onze co-makers impact maken op de totale portefeuille.

### Conceptwoningen

Binnen al onze concepten werken wij voortdurend aan procesoptimalisatie. Het optimaliseren van de planning verkort de doorlooptijd en geeft kopers langere keuzetijd met behulp van een online dashboard brengen we werkzaamheden en verbeterpunten in kaart. Al onze concepten zijn met elkaar te combineren; de Heijmans Huismerk eengezinswoningen en een- en tweepersoonsappartementen, de alzijdige appartemententoren Heijmans Morph en de XS-woning voor starters.

We zien een verschuiving van buiten- naar binnenstedelijk bouwen en daarmee een verschuiving van grondgebonden woningen naar appartementen. Daarom hebben we naast onze grondgebonden conceptwoningen in het Huismerk, het Huismerk Appartementenconcept ontwikkeld en hebben we nog meer concepten in ontwikkeling. Ook bij deze appartementen zorgt dat voor standaardisatie en procesoptimalisatie, terwijl we op basis van 'confectie' voor voldoende flexibele uitstraling zorgen.

Al onze concepten hebben hetzelfde, gestandaardiseerde hart, maar daarnaast voegen we veel variatie en flexibiliteit toe om maximaal te kunnen inspelen op de behoefte van de klant. Door die variatiemogelijkheden is er grote verscheidenheid mogelijk binnen één wijk of gebiedsontwikkeling. Wij zijn ervan overtuigd dat deze flexibele vorm van conceptbouw het verschil gaat maken. Bij de aanpak van het grote woningtekort, maar ook bij de herontwikkeling van binnensteden en wijken.

### Slim stapelen en schakelen

Er ligt landelijk een grote opgave in de herontwikkeling van naoorlogse woonwijken. In bepaalde wijken is sprake van een verouderd woningbestand, in combinatie met binnenstedelijke problematiek. Het afgelopen jaar is door Vastgoed en Woningbouw gewerkt aan een nieuw appartementenconcept om gestandaardiseerd te kunnen ontwikkelen en bouwen. Het is een vernuftig bouwsysteem waarbij de constructie en het leidingen-netwerk efficiënt is opgenomen in de bouwstructuur. Dit biedt de mogelijkheid om appartementen van verschillende afmetingen met elkaar te combineren in één woongebouw tegen betaalbare kosten. Met het concept als onderlegger kunnen deze wijken worden getransformeerd voor meer huishoudens met een hogere bouwdichtheid, grotere diversiteit aan woonprogramma's, appartement-afmetingen en gebouwwormen. Er zijn op dit moment nog weinig aanbieders van dit soort appartementenconcepten. Dit biedt de komende jaren uitzicht op een ontwikkel- en bouwstroom van zo'n vijfhonderd appartementen per jaar. Het streven is om in 2022 dit concept in de eerste tenders aan te bieden.

### Certificering

Als deelnemer in het Netwerk Conceptueel Bouwen (NCB) draagt Heijmans bij aan de ontwikkeling van de 'Interne Kwaliteitsborgingsladder'. De bovenste trede van de 'Interne Kwaliteitsborgingsladder' is certificatie. Het doel van deze certificering is de versnelling en kwaliteitsverhoging van de conceptuele woningbouw. Hiermee loopt het NCB vooruit op de Wet Kwaliteitsborging voor het bouwen, die vanaf 2022 ingevoerd wordt.

### Industrieel bouwen

Bij de bouw van conceptwoningen werken we met onze co-makers in een kleine fabriek op de bouwplaats. De volgende stap is industrieel bouwen. Door het 'insourcen' van de keten brengen we alle co-makers samen in een fabriek, om daar de hele woning te bouwen. Heijmans gaat vanaf 2022 ook houtskeletbouwoningen realiseren. Om versneld te kunnen opschalen naar grootschalige productie werd de energieneutrale fabriek van IIBO (Intelligente Innovatie Bouw Oplossingen) overgenomen. Dit stelt ons in staat

in korte tijd woningen te realiseren door middel van een gestandaardiseerd, industrieel bouwsysteem, zonder daarbij in te boeten op flexibiliteit en variatie. Het is bovendien een belangrijke stap in onze ambitie om CO<sub>2</sub>-neutraal te bouwen in deze fabriek.

Om de fabriek goed aan te kunnen sturen, digitaliseren we ons gehele primaire proces. Daardoor zijn we in staat de machines in de fabriek direct vanuit onze 3D-modellen aan te sturen. Hiermee verkorten we de doorlooptijd en verlagen we de kans op fouten in het proces. Het is ons ultieme doel om in de fabriek tot één proces te komen van ontwerp tot en met oplevering van de woning. De combinatie van het digitaliseren van het proces en het automatiseren van de productie stelt ons in staat door te groeien naar een volume van duizend woningen per jaar.

### Twee sporen

We kiezen bewust voor twee sporen. Enerzijds versneling in het prefabriceren van houtskeletbouwoningen vanaf 2022 (Heijmans Horizon). Anderzijds door verdere verduurzaming van Heijmans Woonconcept woningen in beton (Heijmans Huismerk) door middel van conceptbouw. Op beide sporen leveren wij een belangrijke bijdrage aan de landelijke opgave om de woningvoorraad in Nederland te vergroten én te verduurzamen. Op dit moment zijn drie pilot houtskeletbouwprojecten in voorbereiding of uitvoering:

- Zestien koopwoningen in Norg (in voorbereiding).
- Vijf woningen Laakse Tuinen in Amersfoort (in voorbereiding).
- Tien huurwoningen in Zeewolde voor woningcorporatie Woonpalet (in uitvoering).

### Slimmer renoveren

De renovatie van een woning of gebouw dat in gebruik is, vraagt om een gecoördineerde aanpak met slimme oplossingen, om overlast te voorkomen en veiligheid te waarborgen. Met B'woond helpt Heijmans woningcorporaties bij grootschalige renovaties van een blok woningen of appartementencomplexen. Dit stappenplan, waarin innovatieve ideeën gecombineerd worden met specialistische kennis en praktijkervaring, zorgt voor een gestroomlijnd proces.

Een grootschalige renovatie als die van het UMC in Amsterdam brengt complexe vraagstukken met zich mee. De overlast voor patiënten en personeel moet tot een minimum worden beperkt, zonder de veiligheid, kwaliteit en doorlooptijd uit het oog te verliezen. Voor de wanden van beddenkamers is daarom gebruik gemaakt van een boorrobot en van prefab installatiemodules met daarin reeds alle leidingen en kabels (skids) verwerkt. Het aantal on-site uren werd op deze manier flink verminderd.

## Afwegingen

Op al onze projecten is de materiaalstroomanalyse van toenemend belang. Onze ambitie is om in 2023 100% van onze grondgebonden woningen circulair te bouwen. Dan moeten we precies weten welke materialen gebruikt worden en in welke hoeveelheden. We zoeken naar duurzame alternatieven voor materialen met een grote impact op het milieu. Steeds vaker wordt gekozen voor hout in plaats van beton of wordt circulair beton verwerkt, zoals bij het viaduct op de Contactweg in Amsterdam. Ook passen we innovatieve technieken toe om materialen in de toekomst te kunnen hergebruiken. Dat doen we zonder concessies te doen op het gebied van veiligheid, kwaliteit en betaalbaarheid. Onze inzet op maaktechnologie en standaardisatie in het bouwproces helpt om verduurzaming te versnellen. Deze stappen zijn onderdeel van de organisatiebrede verduurzaming.

## 10.3 Verduurzamen

Als toonaangevende partij in de sector willen we een leidende rol spelen in de verduurzaming van de leefomgeving. We kunnen het verschil maken door duurzaam te ontwerpen, met oog voor alternatieve en decentrale energiewinning, efficiënt (her)gebruik van resources en optimaal comfort en beleving. Daarbij houden we vast aan de uitgangspunten van onze visie 'Makers van een gezonde leefomgeving', geconcentreerd rondom energie, materialen en ruimte. Het uiteindelijke doel is niet langer te onttrekken, maar juist toe te voegen aan de leefomgeving en daarmee waarde te creëren.

### 10.3.1 ENERGIE:

WE PRODUCEREN CO<sub>2</sub>-NEUTRAAL EN MAKEN ENERGIENEUTRALE OPLOSSINGEN VOOR ONZE KLANTEN!

#### Concrete doelen:

13. Na 2023 is Heijmans CO<sub>2</sub>-neutraal. Eventuele restwaarde wordt gecompenseerd.
14. In 2023 kunnen we emissieloos produceren, in 2030 doen we dit op al onze opgaves.
15. In 2023 kunnen we 100% energieneutrale oplossingen leveren aan onze klanten.

13. *In CO<sub>2</sub>-reductie hebben we al behoorlijke slagen gemaakt en daaraan blijven we werken. We constateren op dit terrein overigens verschillende ambities binnen de categorieën opdrachtgevers. Met de doelstelling om in 2023 CO<sub>2</sub>-neutraal te kunnen produceren zou Heijmans voldoen aan de geprojecteerde science based target van COP21 die vraagt om een lineaire reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot van meer dan 4,2% per jaar. In 2021 hebben we een reductie van 6% bereikt (scope 1 en 2).*
14. *Deze doelstelling is toegevoegd omdat we onder andere naar aanleiding van de ontwikkelingen rondom stikstof, fijnstof, PAS en PFAS breder kijken dan alleen naar CO<sub>2</sub>.*
15. *In 2021 hebben we verschillende energieneutrale infraprojecten aangeboden. We zien de klantvraag op dit gebied toenemen en bieden actief oplossingen aan onze klanten aan om gezamenlijk invulling te geven aan deze opgave. Zo hebben we voor de gemeente Arnhem het fietspad Hugo de Groot emissieloos uitgevoerd. En vanuit Vastgoed bouwen we energieleverende woningbouwprojecten zoals Greenville in Utrecht.*

Kritische Prestatie Indicator	Score 2021	Score 2020
CO <sub>2</sub> -emissies scope 1+2 (ton) op jaarbasis	27.995	29.871*
Gemiddelde CO <sub>2</sub> -uitstoot van opgeleverde woningen (kilo)	1.021 kg	1.409 kg

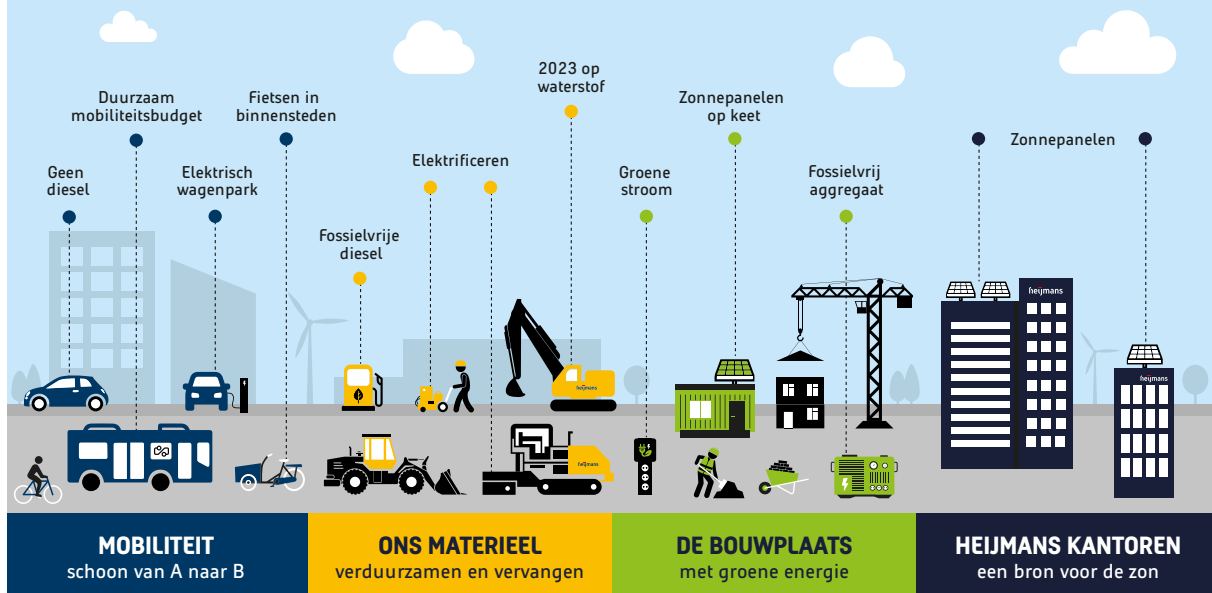
\* Dit is de uitstoot exclusief de afgelopen jaren gedesinvesteerde asfaltcentrales, inclusief was het 42.507 geweest.

## CO<sub>2</sub>

Om CO<sub>2</sub>-neutraal te kunnen produceren is een Energie Management Plan opgesteld. Hierin zijn diverse maatregelen opgenomen die de uitstoot van CO<sub>2</sub> als gevolg van de bedrijfsactiviteiten in de komende jaren moet gaan verminderen. De belangrijkste categorieën zijn de verduurzaming van de bouwplaatsen, het materieel, de kantoren en de mobiliteit (wagenpark). Voorbeelden van projecten zijn de investeringen in emissieloos materieel, de toepassing van biodiesel bij bedrijfswagens en de plaatsing van zonnepanelen op kantoren en keten.

# Na 2023 is Heijmans CO<sub>2</sub>-neutraal.

Zo werken we aan het waarmaken van deze ambitie:



Een ander mechanisme dat afgelopen jaar in het budgetproces is geïntroduceerd om de emissies verder terug te dringen, is een interne CO<sub>2</sub>-beprijzing. Hiermee wordt een fonds gecreëerd ter bevordering van verdere investeringen in duurzaamheid. Vanuit het fonds is bijvoorbeeld afgelopen jaar geïnvesteerd in mobiele battery-packs voor het opladen van elektrisch materieel op de bouwplaatsen.

Heijmans heeft haar bedrijfsactiviteiten gecertificeerd op het hoogste niveau van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder van SKAO (Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen). Daarnaast rapporteert Heijmans haar emissies in het kader van het internationale Carbon Disclosure Project. Hierdoor wordt een bijdrage geleverd aan het in kaart brengen van trends en ontwikkelingen op het gebied van klimaatverandering.

Naast de Scope 1 en 2 activiteiten rapporteert Heijmans ook haar belangrijkste scope 3 activiteiten en stuurt hierop door middel van innovaties en door haar duurzaam inkoopbeleid. Hieronder vallen het ingekochte asfalt, beton en de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de opgeleverde woningen.

De scope 3 emissies van de asfaltcentrales worden gerapporteerd in het kader van het Energie Management Plan en het Carbon Disclosure Project. Doordat woningen meer energie kunnen opwekken dan wordt gebruikt, kan dit leiden tot een berekende negatieve CO<sub>2</sub>-uitstoot. Dit is meegenomen in de desbetreffende KPI.

## Sectorverantwoordelijkheid

Samen met GMB en De Vries & van de Wiel richtte Heijmans het Emissieloos Netwerk Infra (ENI) op, met als doel de energietransitie in de infrasector met vier jaar te versnellen. Inmiddels hebben 35 partijen zich aangesloten. Het bundelen van kennis maakt schaal-sprong mogelijk. De inspanningen worden gezien door opdrachtgevers: ENI heeft een rol gespeeld in het verwerven van een innovatieve opdracht voor het project Sterke Lekdijk. Bovendien nam Heijmans in 2021 een deelneming in transportbedrijf Millenaar & van Schaik, dat in de transitie van fossiel naar duurzaam transport een vooraanstaande rol speelt en voortdurend innoveert op dit vlak. Alle vrachtwagens van Millenaar & van Schaik rijden op het milieuvriendelijke Hydrotreated Vegetable Oil (HVO). Daarnaast neemt de transporteur volgend jaar als koploper in Nederland op waterstof gedreven transportwagens in gebruik.

## Reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot

Alle elektriciteit die wij inkopen voor onze kantoren en bouwlocaties is groen en wordt opgewekt door Nederlandse zon-, wind- en waterkrachtinstallaties. Op bouwplaatsen waar geen vaste stroomvoorziening is, gebruiken we steeds meer hybride aggregaten met energieopslag-zonnepanelen op het dak van de bouwunits. Zo maken we ook daar impact. En daarnaast introduceren we op een groot aantal plaatsen HVO als brandstof in plaats van diesel. Ook onze leveranciers en onderaannemers stimuleren we om voor logistiek en

transport over te stappen naar HVO of, waar dat kan, naar elektrisch. Eén van de maatregelen van het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het wagenpark is de aanschaf stimuleren van elektrische auto's. In het afgelopen jaar was 38% van het totaal aantal bestelde leaseauto's elektrisch.

### Duurzame logistiek

Vanuit inkoopperspectief willen we onze logistieke footprint steeds verder verkleinen. De afstand die materialen moeten afleggen en het aantal transporten proberen we te verminderen. Afstand is dus een criterium in de selectie van leveranciers. Plus dat wij hen vragen ook hun footprint te verkleinen door over te stappen op HVO of elektrisch waar dat kan. Op die manier maken we impact op scope 3 van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Maar we kijken uiteraard ook naar onze eigen transportbewegingen. Ons materieel wordt waar mogelijk versneld geëlektrificeerd. Dit betreft trilplaten, vervoersmiddelen, maar ook grote graafmachines.

Ook heeft Heijmans een nieuw, efficiënt en duurzaam logistiek systeem ontwikkeld om transportbewegingen ten behoeve van gebouwonderhoud in de stad te reduceren. Heijmans Duurzame Service Logistiek (voorheen 'Smart City Logistics') is het nieuwe logistieke systeem waarmee het transport van materiaal, materieel en retourstromen voor binnenstedelijk gebouwonderhoud en gebouwaanpassingen met meer dan 80% wordt verminderd en grotendeels emissievrij wordt gemaakt. Heijmans Duurzame Service Logistiek is in de afgelopen jaren voornamelijk binnenstedelijk uitvoerig getest, doorontwikkeld en succesvol in de praktijk gebracht. De samenwerking met een netwerk van partners geeft ons de beschikking over logistieke hubs en uitstootvrij vervoer in de grootste steden. Inmiddels is deze dienst in Amsterdam, Rotterdam en Leeuwarden gestart. Leiden, Den Haag en Schiphol volgen komend jaar. Wij denken dat deze ontwikkeling een belangrijke bijdrage kan leveren aan de leefbaarheid van de binnensteden, ook in de toekomst.

### Heijmans Energie

In de markt is de ontwikkeling van de energietransitie overduidelijk zichtbaar. Dat betreft de aanleg van deelsystemen, maar met name ook het integrale energiesysteem waarbij de verschillende componenten dagelijks in samenhang optimaal functioneren voor de eindgebruikers. Heijmans levert al diverse energiedeelsystemen, waaronder sinds dit jaar een nieuwe installatie en dienstverlening rondom laadinfrastructuur. We hebben echter de ambitie om integrale energiesystemen te ontwerpen, bouwen en exploiteren. Daartoe is in 2020 Heijmans Energie BV opgericht, de plek waar alle inspanningen op het gebied van energie samenkomen. Na de opstart in 2020 zijn in 2021 de eerste twee projecten van Heijmans Energie in realisatie gegaan: Kade Zuid en Puur 21 in Zutphen.

#### 10.3.2 MATERIALEN:

WE ZETTEN IN OP 100% CIRCULAIR BOUWEN IN 2023 IN ALLE NIEUWE TRAJECTEN!

##### Concrete doelen:

16. Bij al onze aanbiedingen rekenen we uit wat de milieuprestatie is. In 2023 leveren we die standaard mee aan onze klanten.
  17. In 2021 zijn alle verpakkingen in onze bouwprojecten 100% herbruikbaar of recyclebaar.
  18. In 2023 zijn al onze grondgebonden woningen 100% circulair, in 2030 geldt dat ook voor onze niet-grondgebonden woningen.
  19. In 2023 passen we circulair asfalt en beton toe; in 2030 bouwen we er in 100% van onze opgaves mee.
- 16. We vertellen onze klanten wat de milieuprestatie van het geleverde product is. Bij grotere infraprojecten gaat dat in de vorm van de MKI-waarde (MilieuKosten Indicator), bij woningbouw de MPG-waarde (MilieuPrestatie Gebouwen) en bij utiliteit de MPG-waarde of BREEAM-score (Building Research Establishment Environmental Assessment Method).*
- 17. In 2021 hebben we gerealiseerd wat we ons voorgenomen hadden: alle verpakkingen in onze bouwprojecten zijn 100% herbruikbaar of recyclebaar. Doelstelling 17 is behaald.*
- 18. In 2021 hebben we voor grondgebonden woningen ingezet op het volledig in kaart brengen van de materiaalstromen. Dat is een belangrijke stap naar onze doelstelling voor 2023.*
- 19. In 2021 hebben we al een paar projecten uitgevoerd met 70 tot 75% circulair beton.*



Op onze weg naar circulair bouwen zijn we actief op een groot aantal fronten. Zo hebben we in 2021 ons maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid totaal vernieuwd. De focus ligt daarbij op ketenverantwoordelijkheid. Jaarlijks koopt Heijmans voor bijna € 1,3 miljard aan producten en diensten in. Daarmee kunnen we grote impact maken. De inkoopspend van voorkeursleveranciers is gestegen naar 57% (2020: 52%).

Voor vijfhonderd productgroepen zijn in 2021 nieuwe selectiecriteria opgesteld. Leveranciers en onderaannemers moeten voldoen aan onze duurzame inkoopelementen op het gebied van mensenrechten, eerlijk zakendoen, eerlijke concurrentie en duurzaamheid. Circulair bouwen start in de ontwerpfase, daar is het grootste effect te behalen. Bij Infra is daarvoor een programma opgesteld voor een ontwerpafdeling om in deze fase de effecten zichtbaar te maken.

### Materiaalstroomanalyse

Als wij willen bereiken dat al onze grondgebonden woningen circulair zijn in 2023, is het belangrijk te weten waar we het over hebben. Welke grondstoffen en materialen worden gebruikt? En in welke hoeveelheden? Daarvoor hebben we het afgelopen jaar fors ingezet op het ontwikkelen van onze materiaalstroomanalyse. Daarmee wordt in detail een huis 'uitgekleed', zodat we precies weten hoeveel kilo aan materialen verwerkt zijn. Beton, staal, baksteen, keramiek, hout, gips, glas: alles wordt in kaart gebracht. Tot de elektronica en domotica aan toe. Daarbij maken we meetbaar hoeveel gebruik gemaakt wordt van primaire grondstoffen ten opzichte van secundaire grondstoffen. Wat zijn hernieuwbare grondstoffen in de toekomst?

En voor welke materialen zijn alternatieven beschikbaar? Herfabricage, recycling, downcycling en hergebruik, alles wordt meetbaar gemaakt. Met deze materiaalstroomanalyse krijgen we compleet inzicht om op basis daarvan duurzamere keuzes te kunnen maken. Het behalen van onze doelstelling voor 2023 zal nog niet eenvoudig zijn en die is misschien ook wel te ambitieus, maar we zijn op de goede weg en voelen ons verantwoordelijk om deze route verder door te zetten.

### Hergebruik van grondstoffen

Beton is nog steeds een veelgebruikt materiaal in de bouw. Tijdens het productieproces vraagt dit echter veel energie. Daarom zetten we steeds vaker circulair beton in. Een goed voorbeeld daarvan vinden we in Amsterdam. Bij de sloop in Buiksloterham is het betongranulaat verzameld en dat hebben we vervolgens verwerkt in de betonnen tussenwand onder een spoorviaduct aan de Contactweg. We gebruikten daar

100% gerecycled grind en daarnaast 50% gerecycled zand en 15% gerecycled beton. Zo was in totaliteit maar liefst 75% van het gebruikte beton circulair. Ook bij de aanleg van het fietspad Hessepoort in Zwolle en bij de windmolenfundatie langs de A16 hebben we ervaring opgedaan met recycling van beton. Voor Science Campus in Leiden, te realiseren in 2022, hebben we een doelstelling geformuleerd voor het gebruik van circulair beton. Ook asfalt gaan we steeds meer hergebruiken.

Hergebruik is een goede stap op weg naar meer duurzaamheid. Daarnaast hebben we de ambitie om met de sector steeds intensiever circulair beton in te zetten en ook daar waar mogelijk duurzame materialen toe te passen, zoals bijvoorbeeld hout. Dat heeft een positieve impact op de CO<sub>2</sub>-uitstoot en op circulair bouwen. Al het hout dat we inkopen moet in ieder geval duurzaam geproduceerd en aantoonbaar gecertificeerd zijn. Het komende jaar gaan we nog meer werk maken van deze omslag. In het verlengde hiervan tekenden Heijmans en Staatsbosbeheer half december 2021 een intentieovereenkomst op thema's met betrekking tot duurzaam bouwen. Het doel is de keten circulair te sluiten.

Ook restmaterialen en verpakkingsmaterialen zijn belangrijke elementen in ons nieuwe Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)-beleid. Op bouwlocaties streven we naar minimaal 70% hergebruik van de afgevoerde materialen. We spreken dan ook niet meer van afval, maar van grondstoffen. Op onze kantorenlocaties ligt de ambitie voor reststoffenscheiding nog veel hoger: 98%. En uiteraard besteden we de sanering van asbestverwijdering en bodemsanering alleen uit aan partijen met de juiste certificeringen.

Het afgelopen jaar is er 25.197 ton reststoffen vrijgekomen (2020: 24.915 ton). Hiervan is 81% op de bouwplaats gescheiden.

Het hergebruik van restmateriaal na afvoer was 88% in 2021.

### Gevaarlijke stoffen

De hoeveelheid gevaarlijke stoffen waarmee we werken willen we tot een minimum reduceren. En als ze noodzakelijk zijn, dan moeten er strikte regels zijn hoe daarmee om te gaan. Dat begint met het coderen en documenteren van alle toxische stoffen. Ook dat staat in ons MVI-beleid. In 2021 heeft een Heijmans-brede stuurgroep op alle vestigingen een inventarisatie gedaan en een systematiek ontwikkeld voor categorisering en typering. Vervolgens zijn we gestart met een programma om het aantal leveranciers en merken te



verminderen. Denk bijvoorbeeld aan porschuim, een veel gebruikt product in de bouw. Dat is op de markt verkrijgbaar in tientallen varianten, ieder met verschillende specificaties. Door dat aantal te reduceren, krijg je beter in beeld waar je mee werkt, wat de samenstelling en de milieubelasting van het product is en hoe je daarmee om moet gaan. In 2021 is dat gedaan voor alle Heijmans-locaties.

### Matching Materials

Om vraag en aanbod van gebruikte bouwstoffen en bouwmaterialen bij elkaar te brengen, hebben wij het digitale platform 'Matching Materials' ingericht. Het afgelopen jaar hebben we het concept doorontwikkeld en hebben we besloten om er een open platform van te maken. Zonder enige vorm van lidmaatschap kunnen aanbieders en vragers op de website terecht om een match te vinden, zodat gebruikte bouwstoffen en bouwmaterialen opnieuw ingezet kunnen worden in een productieproces of bouwproces. Wij geloven in dit concept omdat het naadloos binnen onze duurzaamheidsvisie past. In samenwerking met de hele sector kunnen we belangrijke stappen zetten naar circulariteit. De komende jaren ontwerpen we een roadmap om het platform verder te ontwikkelen.

### As a service

Ook diensten en leasevormen in plaats van eigendom zien wij als een belangrijk middel om circulariteit te bevorderen. Heijmans-breed is het onze ambitie om naar onze klanten meer diensten aan te bieden. Ook bij inkoop geven we er de voorkeur aan dat de producent eigenaar blijft van materialen en verantwoordelijk blijft om het materiaal terug te nemen, waarbij Heijmans eisen stelt aan bijvoorbeeld retourlogistiek en circulariteit. Op een aantal gebieden, zoals IT-apparatuur en auto's, is dat al gebruikelijk. Wij onderzoeken de mogelijkheden om ook bijvoorbeeld bij kozijnen en panelen tot een ander systeem van eigendom te komen.

#### 10.3.3 RUIMTE:

WE ONTWIKKELEN BLAUW, GROEN EN VEILIG!

##### Concrete doelen:

20. Vanaf 2021 scoren al onze nieuwe gebiedsontwikkelingen een NL Greenlabel score A.
  21. In 2023 leiden al onze ingrepen in de gebouwde omgeving tot een verbetering van de plaatselijke biodiversiteit, klimaatadaptatie en veiligheid.
  22. We passen onze nieuwste oplossingen elk jaar toe in drie opgaves die daarmee nieuwe showcases van een gezonde leefomgeving worden.
- 20. Zes projecten in de pre-screeningfase zitten nu op NL Greenlabel score A. Twee projecten hebben score B. Ook voor lopende gebiedsontwikkelingen doen we wat mogelijk is, hoewel het lastig is om met terugwerkende kracht dit doel te bereiken.*
- 21. Daar waar wij aan de slag gaan, laten we het gebied beter achter dan we het aantreffen. Dat vraagt om metingen in verschillende fases van een project. In de voorbereiding, ontwerp en realisatie en daarna in de gebruikssituatie. In verschillende projecten worden al goede stappen gezet om deze ambitie waar te maken.*
- 22. De drie showcases (Maanwijk in Leusden, Vijfsluizen in Vlaardingen en Feyenoord City in Rotterdam) bevinden zich elk in een andere fase, maar we zien op meerdere vlakken het effect van (voorgenomen) innovaties. Ook worden ervaringen en innovaties breed toegepast in bestaande en nieuwe gebiedsontwikkelingen. Parijsch in Culemborg, Nieuw-Kralingen en Hart van Zuid in Rotterdam zijn de nieuwe showcases. De externe interesse en waardering voor de werkwijze en producten en diensten van Heijmans is groot.*

Het streven van Heijmans is om de omgeving waar wij ontwikkelen en bouwen beter achter te laten dan dat we die aantreffen. Dat doen we op het gebied van gezonde leefomgeving, klimaatadaptatie en natuurinclusiviteit. Op al deze vlakken ontwikkelen wij kennis en passen we innovatieve methoden toe. Heijmans heeft ecologen en andere specialisten in huis. Daarin zijn wij onderscheidend in de sector. Hoewel elke opgave uniek is, is bij elke opgave ook altijd alles met elkaar verbonden. Door in een vroeg stadium alle wensen en ideeën bij elkaar te brengen ontwikkelen we een integraal ontwerp en een efficiënte gebiedsgerichte aanpak.

## Duurzaamheidsambities verankeren

Al onze nieuwe gebiedsontwikkelingen moeten Greenlabel A scoren. Deze methodiek helpt ons in een vroeg stadium bepaalde thema's te benoemen en daarop te sturen. Dat draagt in belangrijke mate bij aan de vergroting van het bewustzijn op het gebied van duurzaamheid. Vaak blijkt dat kleine veranderingen al tot verbetering leiden. Dat inspireert tot actie. Voor meerdere gebiedsontwikkelingen zijn hier belangrijke stappen gezet. Zoals bij Parijsch in Culemborg. Hier ligt de focus op natuurinclusiviteit en is het streven optimaal aan te sluiten op bestaande flora en fauna. Maar ook in Westergouwe in Gouda, waar klimaatadaptief gebouwd wordt in de laagste polder van Nederland. Daar wordt een woonwijk gerealiseerd in combinatie met de aanleg van een natuur- en recreatiegebied. Watersystemen en groenstructuren dragen bij aan de ruimtelijke kwaliteit. Bij beide projecten gaan we voor NL Greenlabel A.

## Meetbaar maken

Hoe weten wij of we erin geslaagd zijn een gebied beter achter te laten dan dat we het aantreffen? Dat is een complexe, maar interessante opgave. Wat willen we beter achterlaten? De lucht, de waterkwaliteit of -kwantiteit, biodiversiteit of sociaal? Om dit goed te registreren, moeten we metingen doen in de verschillende fasen van een gebiedsontwikkeling. Een nulmeting vooraf en metingen tijdens de ontwerp- en realisatiefase en in de gebruikssituatie. In Maanwijk werken we daarvoor samen met het RIVM, in Vijfsluizen met Naturalis. En ook met Universiteit Wageningen wordt inmiddels samengewerkt op het gebied van meten.

Door metingen, monitoring en het verzamelen van data zijn we langer betrokken bij projecten, ook na oplevering, dit geldt zowel voor Vastgoed als voor Infra. Op die manier volgen we zelf de effecten van ontwerpkeuzes die een aantal jaren daarvoor zijn gemaakt. Dat leidt tot beter inzicht en tot verdere stappen in verbeteren, verslimmen en verduurzamen.

De eerste ervaringen bij onze drie showcases maken duidelijk dat het belangrijk is al in de eerste fase van het project heldere keuzes te maken. Dit helpt focus aan te brengen. Het streven is om voor het hele project een basisniveau te hebben, waarbij we één thema eruit laten springen, bijvoorbeeld het verbeteren van de luchtkwaliteit, biodiversiteit of sociale cohesie.

## Ervaring opdoen

Hoewel we al veel langer bezig zijn op dit vlak, dienden de gebiedsontwikkelingen in Maanwijk, Vijfsluizen en Feyenoord City de afgelopen jaren, zowel intern als extern, als showcase en proeftuin. Technologie, diensten

en samenwerkingsverbanden uit die projecten projecteren we op andere gebiedsontwikkelingen, zowel op bestaande als nieuwe gebiedsontwikkelingsopgaven. We zien de showcases dan ook niet als losstaande projecten die afgerond worden. Het zijn stappen in een doorlopend proces, waarbij we in andere gebiedsontwikkelingen voortborduren op geleerde lessen, ontwikkelde technologie en samenwerkingen. De toenemende integraliteit tussen de verschillende bedrijfsonderdelen draagt hier in belangrijke mate aan bij. Elke stap brengt ons verder, in elk nieuw project kijken we wat er nog meer mogelijk is.

Zo geven we een nieuwe impuls aan bestaande projecten en brengen we nieuwe gebiedsontwikkelingen op een nog hoger niveau wat betreft natuurinclusief, klimaatadaptief en circulair ontwikkelen. We zien dat deze projecten inspireren en bij onze mensen, opdrachtgevers en klanten enthousiasme en energie geven. Doordat er aandacht is voor wat er mogelijk is, ontstaan ook nieuwe ideeën en initiatieven. Het doel is dat wat er in deze 'proeftuinen' gebeurt, op termijn de normale manier van werken wordt. Hart van Zuid en Nieuw-Kralingen in Rotterdam en Parijsch in Culemborg zijn de volgende showcaseprojecten waarmee we intern én extern willen inspireren, experimenteren en blijven doorleren.

## Infra

Ook bij Infra geldt: we laten het gebied beter achter dan we het aantreffen. Biodiversiteit, natuurinclusiviteit, circulariteit en klimaatadaptatie zijn bij steeds meer projecten integraal onderdeel van het ontwerp, de uitvoering en het onderhoud. Het triggert onze mensen om, vaak met de opdrachtgever, na te denken over nieuwe oplossingen en werkwijzen. Bijvoorbeeld het gebruik van circulaire materialen of het creëren van ruimte voor dieren. Ecoducten rusten we uit met sensoren en camera's, zodat het effect op de dieren en natuur gemeten kan worden. Slaat het aan? Wordt het gebruikt zoals het bedoeld is? Daarmee verzamelen we waardevolle inzichten en data voor andere projecten.

De grootste opgave voor de komende jaren is om 'groen' echt in de organisatie te verankeren. Binnen Vastgoed wordt hiervoor vol ingezet op NL Greenlabel A. Infra heeft het afgelopen jaar daarmee proefgedraaid en geconcludeerd dat op infrastructuur NL Greenlabel moeizaam toepasbaar is. Om die reden is Infra gestart met de ontwikkeling van een eigen groen-blauwe ladder, gestoeld op de systematiek van de Veiligheidsladder. Zo werken we aan een concept voor groen-blauwe bedrijventerreinen. Vanuit de markt is daar veel behoefte aan, omdat het besef groeit dat een groene (werk) omgeving bijdraagt aan de vitaliteit van medewerkers.

Op een bedrijfslocatie in Hulst is hiervoor een eerste pilot gedaan. Voor het komende jaar is subsidie aangevraagd voor de doorontwikkeling van dit concept. We zijn al goed in staat om in kaart te brengen wat iets kost, maar voor opbrengsten is dat lastiger. Heijmans ziet graag een verschuiving van enkel kijken naar de kosten, naar kijken naar de opbrengst op lange termijn. Dat plaatst investeringen in een ander perspectief.

### **Interne bewustwording**

Het afgelopen jaar is door het kernteam Ruimte hard gewerkt aan het creëren van een andere mindset bij collega's. Daarvoor werd een integrale aanpak ontwikkeld. Door middel van workshops, een praatplaat, presentaties en trainingen is interne bewustwording over het belang en mogelijkheden van blauw en groen bouwen vergroot. Het helpt medewerkers de eerste stap te zetten om het beter te (willen) doen. Alle bedrijfsstromen zijn vertegenwoordigd in het kernteam, daarnaast zijn enkele specialisten onderdeel van dit team. Twee aanjagers zorgen dat het onderwerp intern en extern ingebed wordt.

### **Regelgeving**

Op het gebied van regelgeving bestaan op dit moment nog grote verschillen. Zo heeft Infra steeds vaker te maken met bijvoorbeeld de Kleurkeur van de Vlinderstichting. Een relatief kleine eis, maar - voor ons als aannemer langs de weg - van wezenlijk belang voor het maaibeeld. Heijmans is hiervoor fase 1 gecertificeerd, maar moet de komende jaren naar fase 3. Als we kijken naar woningbouw en gebiedsontwikkelingen, verbinden financiële instellingen steeds meer voorwaarden aan biodiversiteit of klimaatadaptatie in een wijk, terwijl daar in het landelijke Bouwbesluit niets over is opgenomen. Hoewel wij geen voorstander zijn van hoge regeldruk, zien we wel de toegevoegde waarde van meer eenduidige richtlijnen. Dit komt wat ons betreft de versnelling van ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid ten goede. Mede daarom is Heijmans deelnemer aan het manifest 'Bouwen met de natuur', dat als doel heeft tot eenduidige regelgeving te komen.

### **Vooruitblik**

Volgend jaar willen we op onze locaties de thema's verslimmen en verduurzamen nog verder integreren door gebruik te maken van beschikbare data. Op basis van de thema's van het NL Greenlabel kan vroegtijdig in modellen gestuurd worden op de consequenties van onze ingrepen. Daar zijn we al een heel eind mee. Volgend jaar willen we hier grote stappen mee maken. Dat gaat ons verder helpen om snelle analyses te maken, betrouwbare informatie en data te genereren, om die vervolgens in andere gebiedsontwikkelingen in te zetten.

# Park vol potentie

Park Vijfsluizen in Vlaardingen wordt een woonomgeving met supersnelle verbindingen naar stad en strand, tegelijkertijd een weelderig park vol lokale flora en fauna. Voor Lonneke Zuidwijk biedt de uitdagende omgeving volop kansen voor de toekomst. Die wil ze met aandacht voor de kwaliteiten van de plek en met nieuwe partners verzilveren: "Versterken van de natuur is vanaf de start een uitgangspunt in deze gebiedsontwikkeling. Je offert geen natuur op, maar maakt die juist beter. We bouwen hier immers geen woningen in het groen, we maken een park waarin je kunt wonen. De landschapsarchitect en onze ecooloog zaten vanaf het begin aan tafel en kijken mee naar alle aspecten en fases in dit project. Bouwen met de natuur is onderdeel van ons vak. Ik geloof erin dat we alle uitdagingen en opgaven die op ons afkomen, in een veranderend klimaat en daaraan gekoppelde duurzaamheidsmaatregelen, niet alleen kunnen oplossen. Dat moet je samen doen, met partijen als Naturalis, NL Greenlabel en RIVM. Zij helpen ons aan kennis en data om stappen vooruit te maken."

**Lonneke Zuidwijk**, directeur Vastgoed



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









## 11

# Jaaroverzicht per bedrijfsstroom

Na veiligheid - we werken veilig of we werken niet - staan duurzaamheid en een circulaire bouwsector hoog op de agenda van alle bedrijfsstromen. Met onze digitale oplossingen, slimme producten en innovatieve werkwijze, leveren wij een positieve impact op wonen, werken en verbinding in de 'echte' wereld. Dat uit zich in tastbare resultaten. Daarnaast leidt een organisatiebrede inzet op digitalisering voor Heijmans tot meer veiligheid, duurzaamheid, gebruikersgemak en uitbreiding van het dienstenpakket.

## Covid-19

Ondanks de aanhoudende pandemie gaat het goed met Heijmans. In de hele organisatie zien we dat Covid-19 veel van onze mensen vraagt. Met behulp van onder andere digitale middelen hebben we echter onze processen en samenwerking binnen en tussen de bedrijfsstromen op een hoog niveau kunnen houden. De inzet en het commitment van de medewerkers is onverminderd hoog. Daar mogen we trots op zijn. Het protocol 'Samen Veilig Doorwerken in de Bouw' geldt nog steeds en is aangescherpt. Wederom kon er hierdoor worden doorgewerkt op de bouwplaatsen.

Toch is ook Heijmans geraakt. Afgelopen jaar heeft corona een behoorlijke impact gehad op het servicebedrijf en is de beoogde volumegroei vertraagd. Kantoren van onze opdrachtgevers werden gesloten en mensen gingen thuis werken. Daarnaast konden de servicemedewerkers vanwege besmettingsrisico's soms de panden niet in. Dat resulteerde in een tijdelijke afname in de volumes in ons bijkomend werk. Dit hebben we gedeeltelijk kunnen corrigeren door meer projectmatige werken aan te nemen en mensen flexibel over bedrijfsstromen heen te laten werken. Daarnaast zien we dat Covid-19 ook nieuwe vraagstukken en wensen oproept voor de inrichting van kantoren. Daar spelen wij maximaal op in met onze Beyond Eyes-formule.

### Heijmans Hive

Eind 2020 opende Heijmans in Rosmalen 'de Hive'. Een zogeheten hub waarin experts op het gebied van de strategische pijler 'verslimmen' uit de hele organisatie fysiek in één gebouw worden samengebracht. Zij werken daar aan verschillende initiatieven, in opdracht van de bedrijfsstromen. Door gelijkgestemden bij elkaar te brengen, kennis te delen en uit te bouwen, wordt de innovatieve kracht van Heijmans op het gebied van verslimmen verder versterkt.

Hoewel de medewerkers in de Hive als gevolg van corona veelal digitaal samenkwamen, is er in het eerste jaar van het bestaan toch een community ontstaan. Het effect is dat er meer bekendheid ontstaat van de beschikbare expertise en er uitwisseling tot stand komt tussen initiatieven in de verschillende delen van het bedrijf. Dit ondersteunt de professionele ontwikkeling op het gebied van bijvoorbeeld platform-ontwikkeling, data-analyse en propositie-ontwikkeling. Het leidt bovendien tot meer inhoudelijke samenhang en een grotere uitwisseling van ideeën en kennis richting integrale Heijmans-proposities. Het coördinerend team, met vertegenwoordigers uit alle bedrijfsstromen, zorgt voor versnelling. Dit is bijvoorbeeld gebeurd bij Heijmans Energie, Gezond Wonen en Beyond Eyes. Daarnaast is onderzoek gedaan naar smart-proposities, zoals Smart Mobility.

Vanuit dezelfde integrale kracht zijn wij bezig om de gezonde en slimme woning van de toekomst te ontwikkelen. Hierbij hebben wij onder meer de kennis van het net al genoemde Beyond Eyes (slimme kantoren) ingezet om te komen tot slimme woningen. Met partner CSU werd gewerkt aan de doorontwikkeling van Beyond Eyes. Toen in Nederland mensen na de lockdown terugkeerden naar kantoor, konden klanten – zoals Cyclomedia en de gemeente Venlo - met behulp van de Beyond Eyes-technologie een veilige en gezonde werkplek garanderen aan hun medewerkers.

Vanuit de Hive zoekt Heijmans actief de samenwerking op met uiteenlopende externe partijen: startups, gevestigde ondernemingen en kennisinstellingen. Eén voorbeeld is dat Heijmans samen met het Longfonds, de Universiteit Utrecht, het RIVM, TNO en een startup bezig is om luchtkwaliteit zowel binnen als buiten woningen te meten. Dit doen we om de effecten van de bouw op luchtkwaliteit te meten en de woning gezonder te maken. Dit past goed in onze ambitie om een gezonde leef- en werkomgeving te creëren.

Een ander voorbeeld is dat we het afgelopen jaar een hackaton hebben georganiseerd, samen met PON Equipment, over het thema 'de veilige bouwplaats'. Zes teams met een mix-samenstelling van Heijmans- en PON-medewerkers gingen aan de slag met digitale tools die veiligheid op het werk kunnen vergroten. Een succesvol evenement waar zeer bruikbare ideeën naar voren zijn gekomen om bouwplaatsen naar de toekomst toe nog veiliger te maken. Deze ideeën worden nu verder uitgewerkt en daar waar mogelijk gaan we ze in de praktijk toe passen.

Ook met JADS, de Jheronimus Academy of Data Science in Den Bosch, werken we intensief samen. Het JADS biedt bachelor- en masterprogramma's op gebied van data science en is een ideale partner voor onze ontwikkeling op dit kennisveld. In de Hive bieden we opdrachten aan (uitstromende) studenten en PDEng's (Doctors of Engineering) van het JADS aan.

Het doel is dat de initiatieven uit de Hive worden vertaald in concrete proposities en nieuwe businessmodellen, die via het team Smart City of de bedrijfsstromen ingezet worden voor onze klanten. Dat betekent dat er een groot belang is om de rest van de organisatie mee te nemen in de ontwikkelingen en innovaties binnen de Hive. Voor 2022 zal daar nog meer focus op liggen.

### Makers van een gezonde leefomgeving

Met al onze inspanningen investeren we in de toekomst. We innoveren en durven ook te pionieren. Van 3D naar 4D: de combinatie van technologie en fysieke bouw creëert nieuwe kansen voor Heijmans. Wij willen met technologisch bouwen voorop lopen, met het oog op een grote toegevoegde waarde voor de samenleving. Wij als makers – met vakmanschap in techniek, bouw en ontwerp – maken met elkaar elke dag het verschil. Daarbij staat veiligheid voorop. Aan de hand van onze strategische lijnen verbeteren, verslimmen en verduurzamen leveren wij een bijdrage aan de grote maatschappelijke vraagstukken. Hieronder lichten we per bedrijfsstroom enkele opvallende resultaten van 2021 uit.

## Vastgoed

Heijmans Vastgoed richt zich op gebieds- en opstalontwikkeling van projecten in binnen- en buitenstedelijke gebieden. We zijn initiator, ontwikkelaar en verkoper van woningen en commercieel vastgoed, zoals winkelcentra en kantoren. Dit doen we vanuit drie vestigingen verspreid over het land en een centrale commerciële vastgoedafdeling. Daarmee spelen we in op de behoefte aan een integrale visie voor de ontwikkeling en transformatie van kansrijke gebieden. In het eerste kwartaal van 2022 openen we een vierde vestiging.

De vastgoedmarkt voor woningen kenmerkt zich door een aanhoudende spanning tussen vraag en aanbod. Hierdoor stijgen de verkoopprijzen en komt de betaalbaarheid onder druk te staan. Desondanks kijken we met tevredenheid terug op 2021. Hoewel de kantorenmarkt als gevolg van corona nog steeds een pas op de plaats maakt, doen winkelcentra op centrumlocaties en in (nieuwbouw)wijken van voldoende omvang het goed. We zagen een stijgende omzet en winst en substantieel stijgende verkoop van woningen, zowel particulier als bij beleggers en corporaties, waarbij de laatste categorie sterk beïnvloed werd door één transactie: voor woningcorporatie Woonbedrijf realiseerden we 735 woningen op de campus van TU Eindhoven.

## Ontwikkelingen

### *Veranderende vraag*

De invloed van Covid-19 is duidelijk terug te zien in de behoeften van klanten. De vraag naar grondgebonden woningen met ruimte om thuis te werken neemt zichtbaar toe. Daarnaast zien we dat de afstand tot het werk minder belangrijk wordt voor wie slechts twee of drie dagen in de week naar kantoor moet. Zo zien we steeds meer kopers uit de Randstad die interesse tonen bij projecten in het oosten van het land, waar woningen goedkoper zijn en er meer ruimte en rust is. Een interessante ontwikkeling, zeker gezien de druk op de woningmarkt.

### *Regelgeving*

Heijmans signaleert dat de overheid met gefixeerde verkoopsommen en categorieën huur/koop het probleem van de betaalbaarheid van woningen probeert op te lossen. Echter, de stijgende bouwkosten, door schaarste van materialen en mensen, zetten de business case van projecten onder druk. Vanuit de optiek van Heijmans is reguleren een zeer tijdelijk middel, waar risico's aan zitten. Als vraag en aanbod niet in balans zijn, zal of de vraag teruggedrongen moeten worden of zal het aanbod moeten groeien.

Een andere grote zorg is de nieuwe Omgevingswet. Deze wet maakt het mogelijk om per gemeente verschillende normen te hanteren. Zo wordt het onmogelijk om verregaand te standaardiseren en te industrialiseren. Hetgeen nu juist zo belangrijk is om meer en betaalbare woningen te kunnen bouwen. Het is essentieel de betaalbaarheid op peil te houden, aangezien materialen duurder en arbeid schaarser wordt. Heijmans pleit dan ook met klem voor landelijke eenduidige wet- en regelgeving.

### *Plancapaciteit*

Er is een grote spanning tussen vraag en aanbod op de woningmarkt. De ambitie van het nieuwe kabinet om honderdduizend woningen per jaar te bouwen, wordt vooral belemmerd door een tekort aan plancapaciteit. De ontwikkeling van nieuwe buitenstedelijke locaties en de daarmee gepaard gaande ontwikkeling van nieuwe woningen komt maar langzaam op gang. Overheden zijn hier nog zeer voorzichtig in, terwijl wij veel mogelijkheden zien in de buitenstedelijke gebieden. Door jarenlang niet buiten de zogeheten rode contouren te programmeren, blijven kansen onbenut.

Maar ook binnenstedelijk zijn er obstakels. Bij binnenstedelijke plannen is het aantal stakeholders veel groter. En daardoor stuiten we ook daar op te weinig plancapaciteit. Iedereen in Nederland mag bezwaar maken tegen een bouwproject, ook als die persoon geen direct belanghebbende is. Dit werkt zeer verstorend in de versnelling van de productie van nieuwe woningen. Daarnaast merken wij dat de capaciteit voor de behandeling en afgifte van vergunningen te wensen overlaat, waardoor de looptijd van procedures het afgelopen jaar verder is opgelopen, met vertragingen voor de start van de bouw tot gevolg.

### *Verwerving gronden en ontwikkellocaties*

Heijmans wil actief blijven in zowel binnen- als buitenstedelijke locaties. De behoefte van onze kopers ligt ook op beide terreinen. Daarom hebben wij ook in 2021 nieuwe grondposities ingenomen en verworven. Dit waren opties en grondaankopen, al dan niet met aanvullende voorwaardelijke of onvoorwaardelijke condities, zoals RO-status en nabetalingen.

### *Koppelkansen bij gebiedsontwikkeling*

De afgelopen jaren hebben we veel binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen opgepakt, zoals Hart van Zuid in Rotterdam, Energiekwartier in Den Haag en Willemspoort in Den Bosch. Daarnaast investeren we in nieuwe buitenstedelijke gebiedsontwikkelingen. Daarmee anticiperen we op een gewenste kentering, want we zien een grote vraag naar betaalbare, duurzame



en kwalitatief hoogwaardige grondgebonden woningen voor gezinnen. Omdat grond schaars is, kijken we bij alle gebiedsontwikkelingen uitdrukkelijk naar 'koppelkansen': hoe kunnen we met onze projecten ook een bijdrage leveren aan thema's als energie, mobiliteit, biodiversiteit, sociale cohesie, etc. Bovendien moeten wij ons werk slim doen. Om onze producten betaalbaar te houden, innoveren en investeren wij in maaktechnologie.

### **Toekomstvisie**

Om de plancapaciteit op peil te krijgen, moet er door overheden als gemeenten, provincies en het Rijk ook buitenstedelijk geprogrammeerd worden. Hoewel men daar nu nog huiverig voor is, ziet men wel de toenemende vraag naar woningen. Het Rijk heeft de markt uitgedaagd om plekken aan te wijzen waar we substantieel kunnen bijdragen aan het terugdringen van het woningtekort. In een alliantie met andere marktpartijen deed Heijmans in 2021 een omvangrijk voorstel voor een visie op een nieuwe leefomgeving: Plan Eemvallei. Dit plan biedt klimaatbestendige en duurzame oplossingen voor de grote opgaven waar de samenleving nu voor staat: het woningtekort, de energietransitie, klimaatverandering, biodiversiteit en duurzame landbouw. Deze gebiedsontwikkeling, aan de oostkant van Almere, voorziet in vijftigduizend woningen, met veel ruimte voor groen, water, opwekking van duurzame zonne- en windenergie en hoogwaardige OV-ontsluiting. Deze visie is met enthousiasme ontvangen door onder andere LTO en Staatsbosbeheer. Ook kreeg het onderwerp Eemvallei Stad veel landelijke media-aandacht. Gesprekken met de diverse overheden, waaronder het rijk, provincies en gemeenten, zijn nog gaande.

### **Projecten Vastgoed**

Nieuw verworven projecten in 2021 zijn onder andere:

#### ***Dreven, Gaarden en Zichten in Den Haag***

In juli 2021 tekende Heijmans de samenwerkingsovereenkomst voor de herstructurering van de Haagse buurten Dreven, Gaarden en Zichten. De herstructurering heeft tot doel om de wijken te transformeren van een verouderd en kwetsbaar gebied naar een aantrekkelijk, vitaal, veerkrachtig en duurzaam woongebied. Bij dit project is er veel aandacht voor sociaal-maatschappelijke factoren. Naast het bouwen van woningen in een gezonde leefomgeving zijn ook betaalbaarheid, leefbaarheid en sociale cohesie belangrijk. Het uitgangspunt is om alle mensen die nu in de wijk wonen hun plek in de wijk te laten behouden. Heijmans zal de woningen voor corporatie Staedion (3.000 à 3.500 woningen) ontwikkelen en de markt woningen voor eigen rekening en risico ontwikkelen en realiseren (1.500 à 2.000 woningen).

#### ***Hart van Zuid in Rotterdam***

Hart van Zuid is het 'hart' van Rotterdam-Zuid. Het doel is om hier een nieuw bruisend stadscentrum van te maken. Een plek waar bewoners, bezoekers en ondernemers zich thuis voelen. Voor een centrumlocatie wonen er nu relatief weinig mensen in dit gebied. Om het gebied tot leven te brengen, zijn bewoners belangrijk. Daarom zijn woningen ook onderdeel van de plannen. Heijmans is al sinds 2016 hierbij betrokken. Met de verwerving van het oude ABN AMRO-kantoor breiden wij ons aandeel in het plan uit. Dit gebouw wordt herontwikkeld tot een woontoren met circa 200 appartementen. Heijmans gaat 100 appartementen bouwen.

In 2021 is de bouw gestart van onder andere:

#### ***New Brooklyn in Almere***

Heijmans en Syntrus Achmea hebben een turnkey-koopovereenkomst getekend voor de bouw van 86 energieneutrale woningen en 2 commerciële ruimten in de nieuwe woonwijk New Brooklyn in Almere, nabij station Almere Poort. Dit project betreft in totaal 23 benedenwoningen, 23 bovenwoningen en 40 appartementen van gemiddeld 81m<sup>2</sup>. De twee commerciële ruimtes zijn 375m<sup>2</sup>. Alle woningen zijn energieneutraal dankzij een uitstekende isolatie, stadsverwarming en zonnepanelen op de daken. Parkeren in de wijk kan in de openbare ruimte, waarbij een deel van de plekken wordt voorzien van elektrische oplaadpunten.

#### ***Energiekwartier Regent II in Den Haag***

Het Energiekwartier ligt in een veelzijdig stadsgebied aan de rand van het centrum van Den Haag. Diverse woningtypen en prijsklassen maken dat de stad voor iedereen bereikbaar is. Zo komen er in het Energiekwartier appartementen voor de vrije sector, sociale huur en koop, eensgezinswoningen met tuin en penthouses.

#### ***Imagine in Rotterdam***

Imagine bestaat uit 162 koopwoningen, 133 huurappartementen, 120 parkeerplaatsen en 1.500 m<sup>2</sup> commerciële ruimte. Het project is een goed voorbeeld van duurzaam bouwen: de appartementen worden energiezuinig, het gebouw wordt klimaatadaptief en krijgt een collectieve binnentuin. Ook kunnen bewoners gebruik maken van deelmobiliteit. Het appartementencomplex bestaat uit twee hoge woongebouwen die op straatniveau verbonden worden door een gebouw met commerciële en maatschappelijke functies. Dit is het eerste project in de gebiedsontwikkeling van Feyenoord City.

# Slimme oplossingen voor de gezonde leefomgeving

Iedereen wil schone lucht inademen, wonen in een fijne buurt, genieten van mooie natuur, werken op een prettige werkplek, veilig reizen van A naar B en aan het einde van de dag gezond weer thuiskomen. Zo'n gezonde leefomgeving realiseert Heijmans op basis van 9 thema's met een integrale benadering van wonen, werken, verblijven en verbinden. Een fysieke wereld met ruimtelijke, sociale en natuurlijke elementen, die aan de hand van onze 7 'Smart City' pijlers door datagedreven oplossingen en technologie wordt verrijkt, verbeterd en versterkt met een extra virtuele en digitale dimensie. Zo kunnen bewoners en gebruikers nu en in de toekomst het maximale uit hun gezonde leefomgeving halen.

## Smart Energy

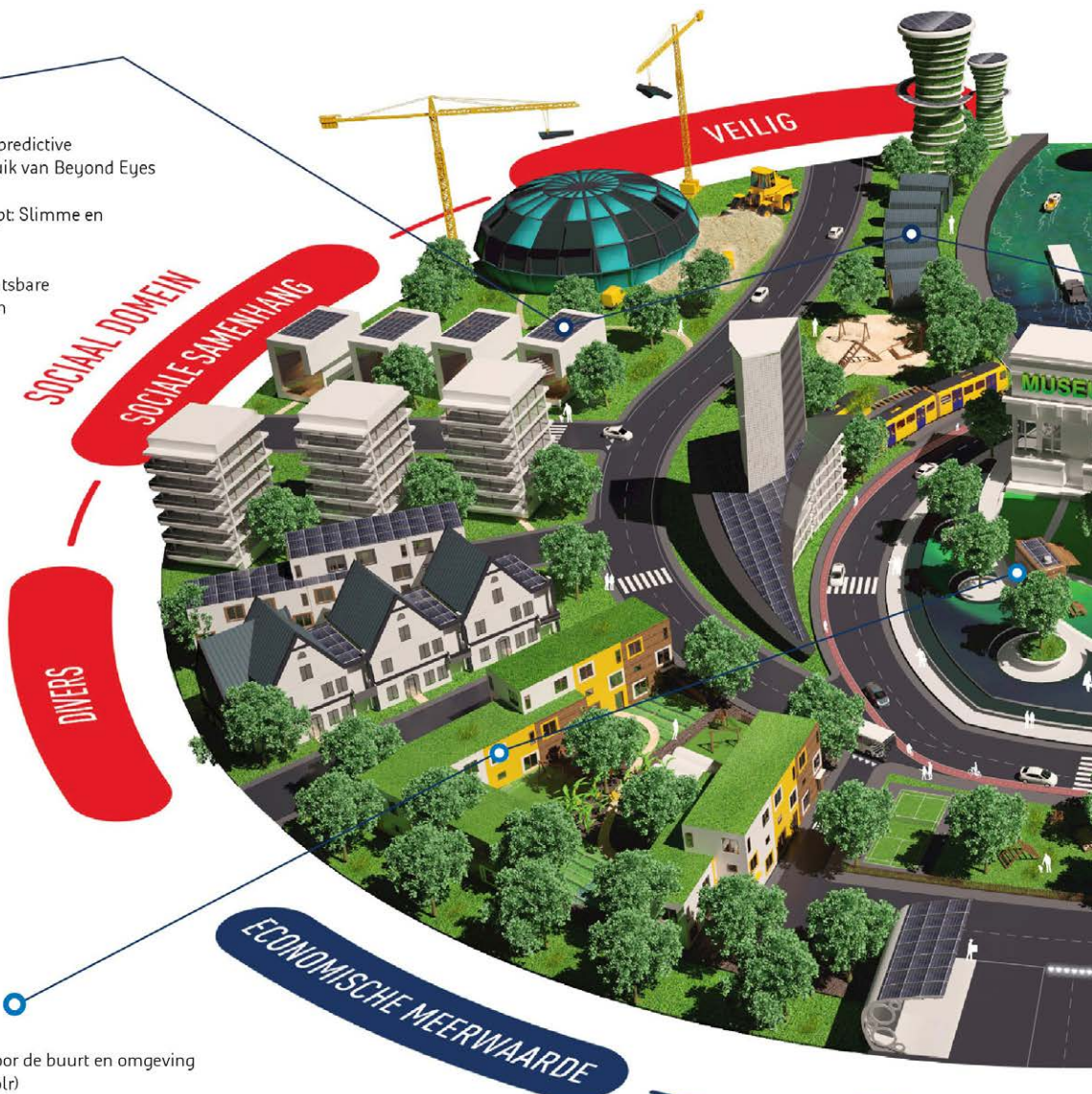
onder andere door:

-  Een collectief energiesysteem (met alternatieve energieopwekking) voor uitwisseling op wijkniveau
-  Koppeling apparaten: separaat in verbruik en voor preventief onderhoud
-  Zonnedaken en verticale solar gevels koppeling naar collectief energiesysteem
-  Nul-op-de-meter woningen en duurzame LED-verlichting in de openbare ruimte

## Smart Building

onder andere door:

-  Slimme gebouwen met predictive maintenance door gebruik van Beyond Eyes
-  'Gezond Wonen' - concept: Slimme en gezonde woningen
-  Heijmans ONE - Verplaatsbare woningen, full electric en met zonnedak
-  Het 'Circulaire Woonconcept': Een duurzame woning met duurzame materialen



## Smart Governance

onder andere door:

-  Online Buurtplatform voor de buurt en omgeving (samenwerking met Hoplr)
-  Buurtcoaches via online platform
-  Real time omgevingsmanagement mede op basis van gegenereerde data
-  Economische meerwaarde creëren door koppeling lokale ondernemer via apps

**BEREIK  
RUIMTELIJK**





## Smart Mobility

onder andere door:

-  Sensor-based verkeersveiligheidssysteem voor voetgangers en fietsers (BikeScout)
-  MaaS: Mobiliteitshub met elektrische deelauto's, fietsen en bakfietsen
-  DaaS: Verkeersdoorstroming door dynamische verkeersinformatie en parkeerbegeleidingssysteem
-  Bandenspanningsmeter door sensoren in het wegdek, die direct de actuele bandenspanning doorgeven via een bord langs de weg



## Smart Infrastructure

onder andere door:

-  Dynamische, sensor-based besturing van brug en sluisdeuren
-  Predictive maintenance door sensoren die verkeer en belasting infrastructuur monitoren
-  Ondergronds smart grid dat data, energie en circulaire reststromen organiseert en registreert
-  Standaard WiFi in alle woningen en gebouwen

## Smart Health & Well Being

onder andere door:

-  Intelligente gebouwen met zelfsturing op comfort, luchtkwaliteit, beveiliging en energiegebruik
-  Monitoring luchtkwaliteit via sensoren in de openbare ruimte
-  (Online) Stimuleren van vitaliteit (BeFit) en ontmoeting (buurtefeesten, fietsgroepen e.d.)
-  Veiligheid door buurtpreventie via apps



BAAR  
K DOMEIN

## Smart Environment

onder andere door:

-  Slimme koppeling van groen aan slimme hemelwateropvang en distributiesysteem
-  Urban farming / Dakkokers op het dak incl. pluk- en moestuin en regenopvang
-  Openbare ruimte met grote biodiversiteit en klimaatadaptieve speelplekken
-  Signalering om hittestress en overstromingen te voorkomen

## Klantsysteem

In 2021 zijn Heijmans Vastgoed en Heijmans Woningbouw, enkele lopende projecten daargelaten, volledig overgegaan op een nieuw klantproces dat wordt ondersteund door een digitaal platform. Het systeem is zowel een verbetering van het eigen interne proces als van de klantreis.

Een digitaal klantenplatform vormt de basis voor die nieuwe manier van werken. Op het platform staat de klantreis centraal. Dat moet leiden tot een aangename koop- en woonbeleving. Tegelijkertijd zijn onze interne processen daarmee geoptimaliseerd en verregaand gedigitaliseerd. De ambitie van het programma is dat niet alleen de klant, maar ook elke medewerker hiermee tevreden is. Zo minimaliseren we foutkansen en werken we steeds klantgerichter en slimmer.

## Flexibele concepten

Heijmans heeft een nieuw type grondgebonden conceptwoning, de zogeheten XS-woning. Dit is een extra smalle woning in twee verschillende beukbreedtes. Een smalle, compacte woning, met name gericht op starters. De woningen zitten onder de NHG-grens. De eerste dertig XS-woningen zijn gebouwd in Westergouwe in Gouda. Ook in Pijnacker bouwen we de grondgebonden XS-woningen in de betaalbare categorie, net als in de wijk Vathorst in Amersfoort.

In 2021 zijn Vastgoed en Woningbouw gestart met de ontwikkeling van twee appartementenconcepten. De aanleidingen zijn onder andere de toenemende binnenstedelijke vraag voor één- en tweepersoonhuishoudens, de betaalbaarheid van corporatiewoningen die onder druk staat en de beperkte productiecapaciteit en hoge bouwkosten. Een van de concepten is specifiek ontwikkeld voor woningcorporaties en beleggers en kan gezien worden als het Huiskerk label: gestandaardiseerde variatie, met flexibiliteit in de uitstraling. Op basis van de Woonstandaard (basiseisen van corporaties voor verschillende product-marktcombinaties) hebben wij een flexibel appartementengebouw ontwikkeld met een galerijontsluiting. Flexibel in hoogte (tot maximaal vijf woonlagen), maar ook in verschijningsvorm. Deze appartementen gaan wij ontwikkelen en bouwen in Kleurrijk Wonen in Culemborg.

Het tweede appartementenconcept dat we ontwikkelen, biedt veel variatie en flexibiliteit, uitgebreide architectonische- en binnenstedelijke inpassingsmogelijkheden en verschillende ontsluitingsmogelijkheden voor de afzonderlijke appartementen. Deze appartementen gaan we ontwikkelen en bouwen in Den Haag Zuidwest, bij de grote gebiedsontwikkeling Dreven, Gaarden en Zichten.

Door de modulaire opbouw is dit concept zeer goed binnenstedelijk toepasbaar en door zijn variatie in plattegronden toepasbaar van sociale huisvesting tot luxe vrije sector appartementen en biedt het voor ieder wat wils. Die diversiteit bevordert de leefbaarheid. Dit concept is dan ook bedoeld voor zowel de corporatie-, kopers- en beleggersmarkt.

## Gezond wonen

Gezond Wonen is een doorontwikkeling van ons SlimWonen-concept. In het afgelopen jaar zagen de eerste drie datagedreven diensten het daglicht. Met behulp van sensing kunnen bewoners zelf monitoren en sturen op luchtkwaliteit, CO<sub>2</sub>-uitstoot en energieverbruik.

## Groene gevel

In Leidsche Rijn is Greenville opgeleverd. Een getrapd oplopend gebouw met 123 woningen, overdekt met bomen en planten, met een park voor de deur. Een – in alle bescheidenheid – bijzonder project en een mooie aanwinst voor de gemeente Leidsche Rijn.

## Smart City

Bij Smart City draait het om een combinatie van oplossingen voor thema's als luchtkwaliteit, mobiliteit, energiemonitoring, veiligheid en gezondheid. Ook 'connected' zijn met internet is daarbij belangrijk. In Smart City verbinden we de fysieke wereld met de digitale wereld. In het kader van de Heijmans-strategie hebben we een aantal jaar geleden drie voorbeeldprojecten benoemd, waarin al onze kennis en kunde samenkomt en we onze integrale benadering optimaal kunnen inzetten. Dit doen we met sensortechnologie, met meten, met dingen slimmer en anders doen. Daar zit de toegevoegde waarde die wij kunnen bieden als integraal bedrijf. We werken nauw samen met overheden, kennisinstellingen, marktpartijen, lokale ondernemers en bewoners. Want alleen samen zorgen we ervoor dat de ambitie voor een gezonde leefomgeving een tastbare invulling krijgt. Die voorbeeldprojecten waren Maanwijk in Leusden, Park Vijfsluizen in Vlaardingen en Feyenoord City in Rotterdam. Inmiddels zijn ook drie nieuwe projecten toegevoegd aan de showcaselijst: Hart van Zuid en Nieuw-Kralingen in Rotterdam en Parijsch in Culemborg.

### *Maanwijk in Leusden*

In Maanwijk draait het om verbinding. Het doel van de wijk is het tot stand brengen van sociale cohesie, ook in de verbinding met de aangrenzende wijken. De opzet van de wijk versterkt de relatie tussen 'binnen en buiten' en nodigt uit tot ontmoeten. In Maanwijk worden begin 2022 de eerste woningen opgeleverd, maar onze rol gaat veel verder dan enkel het bouwen van woningen. Zowel fysiek als sociaal en digitaal gaat Maanwijk ook



met haar omgeving verbindingen aan. Digitale nabijheid bieden we door bewoners van zowel Maanwijk als de aangrenzende wijken bij elkaar te brengen via het online buurtplatform Hoplr. We zien dat meer dan 80% van de toekomstige bewoners daar al gebruik van maakt – al voordat zij er wonen. Ook in andere gebiedsontwikkelingen rollen we Hoplr uit.

Waar we erg trots op zijn is de status van parkinclusieve wijk. Als eerste woonwijk in heel Nederland heeft Maanwijk die nominatie gekregen, als officieel onderdeel van Nationaal Park Utrechtse Heuvelrug. In Maanwijk komen 120 woningen, waaronder acht starterswoningen en 36 sociale huurwoningen. Al deze woningen krijgen NL Greenlabel A. Ook meten we in Maanwijk, samen met de Universiteit van Utrecht en het RIVM, de luchtkwaliteit.

### **Park Vijfsluizen in Vlaardingen**

In Vlaardingen bouwen wij aan Park Vijfsluizen, een woonpark met vierhonderd duurzame, energiezuinige koop- en huurwoningen. Variërend van eengezinswoningen, herenhuizen, studio-appartementen en luxe twee-onder-een-kapwoningen. Vanaf het begin van de ontwikkeling zijn klimaatadaptatie en biodiversiteit de uitgangspunten geweest bij het maken van ontwerpkeuzen. In dit project zetten we sterk in op een groene woon- en leefomgeving waar flora en fauna alle ruimte krijgt. Daardoor genieten bewoners elke dag van de natuur. Er wordt gezorgd dat het ecologische systeem robuust is en niet afhankelijk van onderhoud of instandhouding door bewoners. De verkoop is gestart. Net als Maanwijk is project Park Vijfsluizen NL Greenlabel A gecertificeerd. In Vijfsluizen werken we samen met Naturalis om de biodiversiteit in het gebied in kaart te brengen en te meten. Zodat Heijmans aantoonbaar kan zeggen: wij laten het gebied beter achter dan dat we het aantreffen.

Bij archeologisch onderzoek op het terrein van Vijfsluizen werd een bijzondere ontdekking gedaan: het oudste dijkje van Nederland. We hebben gezorgd dat deze historische waarde goed in kaart is gebracht en opgenomen wordt in de stedelijke structuur van de wijk. Daarmee blijft het lang behouden voor het nageslacht en is het onderdeel van de nieuwe wijk geworden.

### **Feyenoord City in Rotterdam**

Feyenoord City is een complexe binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Eind 2021 is de bouw gestart van Imagine, een samenwerking van verschillende partners

met Heijmans Woningbouw. Dit is het eerste project in gebiedsontwikkeling Feyenoord City. Imagine ligt op de grens van Parkstad, op de hoek van de Laan op Zuid en de Rosestraat. Het energiezuinige appartementencomplex bestaat uit twee hoge woongebouwen die op straatniveau worden verbonden door een gebouw met commerciële en maatschappelijke functies. In totaal komen er 295 woningen in Imagine.

### **Hart van Zuid in Rotterdam**

Dit project loopt al langer en was al een mooie casus in zichzelf zonder het als showcase te benoemen. Hoewel het al in de uitvoeringsfase is, wordt het nog steeds kwalitatief verbeterd. Daarom is Hart van Zuid nu ook aangewezen als showcase.

### **Parijsch in Culemborg**

Hier geven we invulling aan gezond leven. In Parijsch draait het om buitenleven en contact met de natuur en kan gezien worden als opvolger van Maanwijk. Doordat we in deelprojecten minstens tien jaar werken in Culemborg, kunnen we continu investeren in de ontwikkeling van het gebied en zo blijven sturen op kwaliteit. Parijsch bestaat uit afzonderlijke buurtjes, met in totaal duizend woningen. De buurtjes hebben elk een eigen karakter en worden met elkaar verbonden door groen, wild gras en water. Dit project is gestart in 2016 en loopt tot en met 2026.

### **Nieuw-Kralingen in Rotterdam**

Direct aan het Kralingse Bos en de Kralingse Plas worden hier achthonderd woningen gebouwd in de stijl van het 'oude' Kralingen. Samen met een partner hebben we in dit project bovengemiddeld aandacht voor 'groen en blauw'. In de beplantingsplannen voor de woonstraten en de centrale groen-blauwe ader door de wijk wordt specifiek aandacht besteedt aan de verbinding van het bos met de wijk en woningen. Er worden voorzieningen aangelegd voor het vasthouden van regenwater in het gebied. Heijmans Energie is betrokken in het kader van slimme energie zoals het gebruik van warmtepompen, onderhoud en beheer. En ook deelmobiliteit maakt onderdeel uit van dit project. Gemeente Rotterdam maakt geen gebruik van Greenlabel certificering, maar van het meetinstrument GPR. Er is een minimale score van 8 afgesproken, wat ongeveer gelijk staat aan Greenlabel A. De verkoop van de eerste woningen is in 2021 gestart.

### **Overige Smart City-ontwikkelingen**

Naast deze showcases passen we delen van ons Smart City-concept op veel meer plekken toe. Zo zijn op dit moment reeds 2.500 woningen voorzien van het Homies-systeem. Dit beveiligingssysteem is gebaseerd op

sociale controle, waarbij eerst burens ingeschakeld worden als er iets aan de hand is. Een vorm van buurtpreventie die bijdraagt aan de sociale cohesie in een wijk.

Daarnaast ontwikkelden we het afgelopen jaar op meerdere locaties deelmobiliteit als onderdeel van gebiedsontwikkeling. Doordat er minder parkeerplaatsen aangelegd hoeven te worden, is er meer ruimte voor groen en/of woningen. MaaS - mobility as a service - kan bestaan uit deelauto's, maar ook deelfietsen en trein en bus kunnen in het concept opgenomen worden. In ieder geval verminderen we daarmee het aantal auto's in de wijk, waardoor die groener en veiliger wordt. In het Energiekwartier in Den Haag is dit concept al gerealiseerd. Als vervolgstap in deze propositieontwikkeling gaan we mobiliteitshubs in de wijk ontwikkelen. Daar combineren we MaaS-oplossingen met andere behoeftes in de wijk, zoals een pakketservice, een buurtschuur, of een stomerij. Zo'n hub wordt tevens een ontmoetingsplek voor de bewoners. Onder andere in Maanwijk is zo'n hub in ontwikkeling; daar gaan we ervaring mee opdoen. Inmiddels hebben we voor 143 deelauto's in zo'n 17 projecten concrete contracten afgesloten, wat gelijk staat aan een 'besparing' van 572 parkeerplaatsen.

## Bouw & Techniek

De bedrijfsstroom Bouw & Techniek omvat vier kernactiviteiten: Woningbouw (nieuwbouw, verbouw en renovatie), Utilitaire projecten (integrale aanpak van bouw- en installatietechniek), Utilitaire Woningbouw (complexe binnenstedelijke nieuwbouwopgaven en gebouwen met een hoge mate van functiemenging) en Services (onderhoud en beheer).

Als gevolg van een selectief aannemebeleid, gericht op een evenwichtige verhouding tussen risico en winstgevendheid, daalde de omzet van deze bedrijfsstroom in 2021, maar steeg de winst.

## Ontwikkelingen

### *Datagedreven dienstverlening*

Het belang van datagedreven dienstverlening bij onderhoud en beheer neemt steeds meer toe. Door slimme analyse van data krijgen we goed inzicht in het gebruik van de assets van opdrachtgevers en op basis daarvan kunnen wij hen optimaal adviseren over uitvoerende taken en preventief onderhoud. We sturen op langjarige samenwerking met onze opdrachtgevers.

### *Renovatie*

Naast nieuwbouw gaat renovatie een steeds groter deel innemen van onze orderportefeuille. In 2021 zijn circa twaalfhonderd woningen door Heijmans gerenoveerd in

opdracht van corporaties en beleggers. Daarbij richten we ons vooral op projectmatige verduurzaming van bestaand vastgoed. Onder de naam Heijmans B'woond ontwikkelden we een procesgerichte aanpak om slimmer te renoveren in bestaande woningbouw. Renovatie vraagt namelijk om specifieke expertise en een wezenlijk andere benadering dan nieuwbouw. Samen met de opdrachtgever bepalen we welke verduurzamingsmaatregelen nodig zijn. Vervolgens zetten we het advies om in praktische uitvoering. In alle fasen staat de gebruiker centraal. Belangrijk, want verduurzamingsprojecten hebben over het algemeen een verregaande impact op de bewoners.

## Woningbouw

De activiteiten van Woningbouw omvatten nieuwbouw, verbouw en renovatie van woningen. Inclusief de transformatie van gebouwen waarvan de functie wijzigt, bijvoorbeeld van kantoor naar woningen. Heijmans onderscheidt zich daarbij door de integrale aanpak van bouw- en installatietechniek. Voor de realisatie van woningbouwprojecten werken we binnen Heijmans intensief samen met Vastgoed. Het afgelopen jaar zagen we een verdere groei in opdrachten van woningcorporaties en beleggers. Onze manier van werken en ons aanbod van conceptwoningen zijn steeds vaker onderscheidende en doorslaggevende factoren bij tenders. Het afgelopen jaar is stevig ingezet op drie onderdelen:

- Woonconcepten
- Industrieel bouwen
- Materiaalstroomanalyse

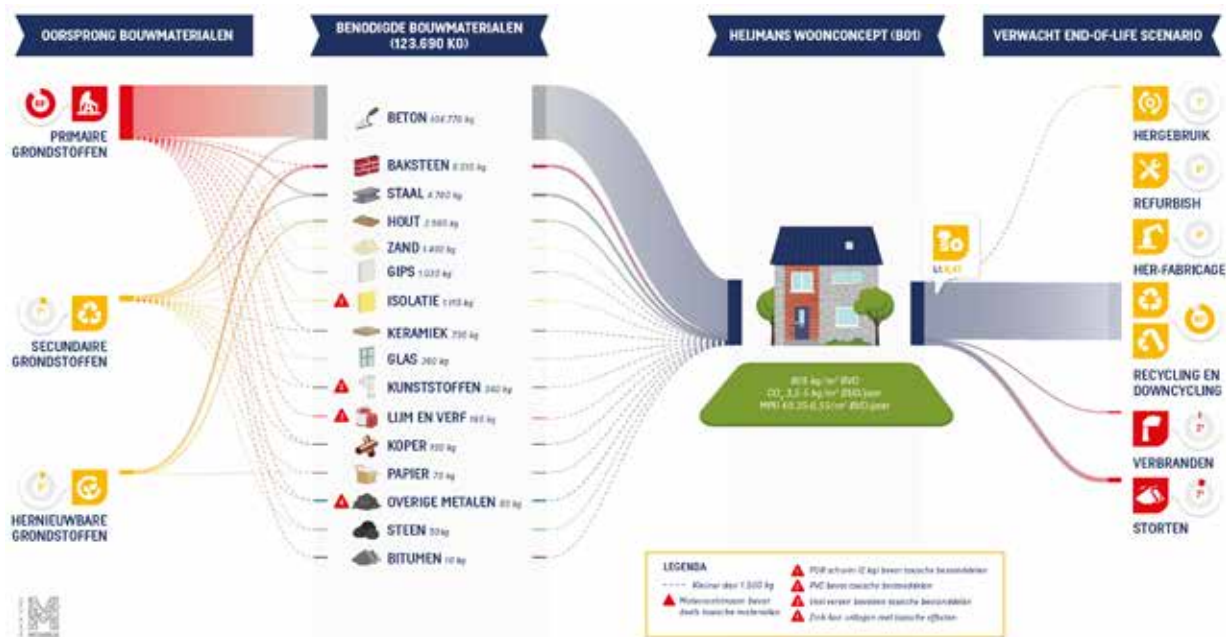
## Woonconcepten

Heijmans bouwt al jaren met succes grondgebonden conceptwoningen. Daarmee geven we invulling aan de Heijmans-doelstellingen ten aanzien van veiligheid, procesoptimalisatie, duurzaamheid en digitalisering. Deze conceptontwikkeling is belangrijk. De kern van ons succes zit niet in standaardisatie, maar in flexibiliteit en variatie. Onze conceptwoningen maken we met zeven co-makers op locatie. Dat proces is volledig geoptimaliseerd. Alle activiteiten worden gemonitord in een online dashboard, zodat we periodiek de gevolgen van onze acties op snelheid en betaalbaarheid kunnen meten, aanpassen en verbeteren. Het afgelopen jaar hebben we onze concepten doorontwikkeld op het gebied van duurzaamheid, materiaalanalyses en op variatie in het eindproduct.

## Grondgebonden concepten

Heijmans Woonconcept bestaat sinds 2012 en levert achthonderd tot duizend woningen per jaar. Heijmans Woonconcept heeft twee labels: Huiskamer voor de betaalbare huurmarkt, hiermee richten we ons





standaardisatie en procesoptimalisatie, maar daarnaast voegen we veel variatie en flexibiliteit toe om maximaal te kunnen inspelen op de behoefte van de klant. Door die variatiemogelijkheden is er grote verscheidenheid mogelijk binnen één wijk of gebiedsontwikkeling.

### Industrieel bouwen

Bij de bouw van conceptwoningen werken we met onze co-makers in een kleine 'fabriek' op de bouwplaats. De volgende stap is industrieel bouwen. Door het 'insourcen' van de keten brengen we alle co-makers samen in een fabriek, om daar de hele woning te bouwen. Heijmans gaat vanaf 2022 houtskeletbouwoningen realiseren. Om versneld te kunnen opschalen naar grootschalige productie heeft Heijmans in december 2021 de energie-neutrale fabriek van IIBO (Intelligente Innovatie Bouw Oplossingen) overgenomen. Dit stelt ons in staat in korte tijd woningen te realiseren door middel van een gestandaardiseerd, industrieel bouwsysteem, zonder daarbij in te boeten op flexibiliteit en variatie. Een belangrijke stap in onze ambitie om CO<sub>2</sub>-neutraal te bouwen. Naast deze nieuwe ontwikkeling blijven we ook met duurzaam beton bouwen.

### Natuurinclusieve gebiedsontwikkeling

Half december 2021 tekenden Heijmans en Staatsbosbeheer een intentieovereenkomst op thema's met betrekking tot duurzaam bouwen. Dat gaat onder andere over het leveren en afnemen van biobased bouwmaterialen zoals hout en het versterken van natuur in nieuwe woonwijken en gebiedsontwikkelingen. Met Staatsbosbeheer onderzoeken we de mogelijkheid om gezamenlijk bos aan te planten, te oogsten, te bewerken en verwerken in de nieuwe houtskeletbouw-

woningen van Heijmans. Daarnaast gaan we samen werken aan natuurinclusieve gebiedsontwikkeling als onderdeel van het strategisch programma Groene Metropool. Met dit programma draagt Staatsbosbeheer bij aan een aantrekkelijk woon- en vestigingsklimaat in Nederlandse steden, waar groen vanzelfsprekend deel uitmaakt van de (stedelijke) leefomgeving. Beide partijen willen kennis uitwisselen over de mogelijke toepassingen van hout en inzichten in de kwaliteit van verschillende houtsoorten.

### Materiaalstroomanalyse

MFA staat voor 'Material Flow Analysis' en betreft het analyseren van materiaalstromen die door de projecten van Heijmans op gang worden gebracht. Binnen het strategische thema Verduurzamen zet Heijmans met de MFA de volgende stap richting 100% circulair bouwen. In een circulaire bouwsector zal een bouwbedrijf zich namelijk niet meer uitsluitend richten op de bouwfase, maar met oog voor de hele levenscyclus van materialen ook eisen stellen aan de herkomst en gezondheid van het materiaal, en zorgdragen dat het materiaal in de toekomst eenvoudig kan worden hergebruikt.

Door de gehele materiaalstroom met bijbehorende circulaire prestaties visueel inzichtelijk te maken, is Heijmans in staat om versneld het aandeel primaire grondstoffen terug te dringen en het concept van afval stap voor stap te elimineren.

In 2021 heeft Heijmans de MFA geïntroduceerd als een nieuwe aanpak om de mate van circulariteit van haar bouwwerken te meten. Voor (grondgebonden) woningen, voor infrastructuur en voor andere bouwobjecten bij

utilitaire projecten. Zo worden er voor de woningen die Heijmans ontwikkelt met de MFA vier criteria onderscheiden, waaronder het aandeel secundaire grondstoffen, het aandeel hernieuwbare grondstoffen en de losmaakbaarheid (volgens de LosmaakbaarheidsIndex LI). Deze prestaties worden inzichtelijk gemaakt door middel van een diagram, waarin het aandeel en de richting visueel worden gepresenteerd. Dit jaar is er een plan van aanpak opgesteld, in samenwerking met Metabolic, om de MFA te introduceren in projecten en vanaf 2022 als formele KPI in te zetten voor de circulaire grondgebonden woning. MFA speelt een centrale rol in het meten van circulair bouwen. Zowel bij burgerbouw als bij utiliteitsbouw, alsook in de grond- weg- en waterbouw. Binnen Heijmans wordt de MFA gedragen binnen alle bedrijfsstromen en wordt de tool al ingezet in diverse projecten.

Het voordeel van de MFA is dat Heijmans met één beeld aan collega's, opdrachtgevers én gebruikers duidelijk kan maken wat de huidige materiaalimpact van een object is en welke materiaalstromen als eerste aangepakt dienen te worden. Dit beeld inspireert en mobiliseert de organisatie om circulair te denken en te handelen. Zo geeft de MFA van het Heijmans Woonconcept aan dat het beton in grote mate bepalend is voor het gebruik van primaire grondstoffen. Vandaar dat in 2022 Heijmans extra stappen gaat nemen om deze materiaalstroom meer circulair te maken. En dankzij de MFA van de Heijmans One en Horizon laat Heijmans zien dat onder andere het lage gewicht en hernieuwbare oorsprong circulaire voordelen biedt. De gangbare circulaire meetmethoden, waaronder de CPG, bieden minder mogelijkheden om de mate van circulariteit concreet en inzichtelijk weer te geven. Wel wordt de MFA meer en meer geïmplementeerd binnen deze methodieken, zodat we beter kunnen aansluiten bij de marktontwikkelingen.

Op termijn wil Heijmans niet alleen op projectniveau het inzicht hebben van de circulariteit van haar materiaalstromen, maar ook op organisatieniveau. Immers koopt Heijmans jaarlijks voor meer dan 1 miljard euro bouwmaterialen in en heeft zij daarin een verantwoordelijkheid om al dat materiaal te verduurzamen. Voor de verdere implementatie van de MFA richt Heijmans zich daarom op het automatiseren van de processen, waarbij voor elk project en elke woning direct een MFA kan worden gegenereerd. Dit geeft binnen Heijmans richting tot meer circulaire inkooptrajecten en meer toekomstbestendige bouwwerken. Zo zet Heijmans met de MFA een volgende stap naar 100% circulair bouwen.

## Projecten Woningbouw

In 2021 is de bouw gestart van onder andere de volgende Woningbouw-projecten:

### *Dukdalf-terrein in Harlingen*

Op het binnenstedelijke Dukdalf-terrein in Harlingen heeft Heijmans aan de Waddenzijde zeventig duurzame sociale huurwoningen ontwikkeld voor woningbouwcorporatie De Bouwvereniging. Aan de andere zijde van het terrein ligt Zuiderhaven waar de luxe grachtenpanden en appartementen verrijzen. De architectuur van Zuiderhaven sluit naadloos aan op de bestaande pandje-pandje-structuur van Harlingen, zodat nieuw oud ontmoet. Alle gevels verschillen van elkaar en passen bij de bestaande zeventiende-eeuwse grachtenpanden.

### *Aardbevingsbestendige woningen in Loppersum*

In opdracht van de Nationaal Coördinator Groningen (NCG) is Heijmans verantwoordelijk voor zowel de sloop als de bouw van 67 nieuwe energiezuinige woningen in Loppersum voor bewoners die aardbevings schade hadden. In dit traject wordt volop rekening gehouden met de gevoelens van de bewoners die afscheid moeten nemen van hun oude thuis. De nieuwe gasloze woningen zijn door hun unieke bouwconstructie aardbevingsbestendig. Bovendien kunnen mensen gedurende het hele traject met hun vragen en zorgen terecht in de speciale 'hoeskoamer' die in een Heijmans ONE is ingericht op een centrale plek in de wijk.

### *Woonpalet in Zeewolde*

In Zeewolde zijn we gestart met de bouw van 31 (huur)woningen, waarvan 21 Heijmans Woon Concept-woningen en 10 Heijmans Industriële Woningbouw-woningen. Opvallend aan het ontwerp is onder meer de aandacht voor klimaatadaptatie en biodiversiteit. De buitenbergingen krijgen een mos-sedumdak. De mos en plantjes absorberen regenwater, zorgen voor verkoeling en bevorderen de leefomgeving van vogels, vlinders en insecten. Ook wordt elke woning voorzien van een regenton en hangen we nestkastjes op, zodat de biodiversiteit een impuls krijgt.

### *Reginadonk in Roosendaal*

Voor woningcorporatie Alwel is Heijmans in 2021 gestart met de renovatie van 181 woningen in Reginadonk in Roosendaal. Het project maakt deel uit van een samenwerking met Alwel voor groot onderhoud en verduurzaming. Zo worden o.a. vloeren en gevels geïsoleerd, daken, kozijnen en badkamers vervangen en krijgen de woningen zonnepanelen.



Ontwerpcoördinator Rutger de Vaan van Heijmans en Bart Zeegers van Van Gelder werken samen aan project De Oranje Loper in hartje Amsterdam.



heijmans

Opgeleverde Woningbouw-projecten in 2021 zijn onder andere:

#### **Zandwierde in Almere**

In Almere heeft Heijmans het afgelopen jaar 22 nieuwe huurappartementen zonder opleverpunten opgeleverd in de wijk Zandwierde. De woningen zijn energiezuinig; voorzien van zonnepanelen en gasloos. Ook is het gebouw aangesloten op bodemwarmtepompen. Deze pompen halen warm water diep uit de grond, waarmee de woningen worden verwarmd.

#### **Inntel in Amsterdam**

Het nieuwe Inntel Hotels Amsterdam Landmark is opgeleverd in 2021. Het hotel telt zestien verdiepingen en beschikt over 306 kamers, een restaurant met terras, vergaderzalen en wellness. Het hotel is gevestigd op het Oostenburgereiland, een voormalig industrieterrein dat de komende jaren een metamorfose ondergaat. De locatie was een logistieke uitdaging. Zo heeft het eiland slechts één ingang en één uitgang. Ook moesten we rekening houden met de vele andere bouwprojecten die tegelijkertijd liepen. Nauwkeurige afstemming over en een beperking van de aan- en afvoer van bouw materiaal en -materieel was essentieel.

#### **Spaarndammerhart in Amsterdam**

Op de plek waar vroeger in Amsterdam de Spaarndammerschool stond heeft Heijmans 36 koopwoningen, 20 vrije sector huurwoningen en 24 sociale huurwoningen opgeleverd. De architectuur van de woningen sluit aan op de Amsterdamse School-stijl van de omliggende straten. En is bekroond met de Abe Bonnema Architectuurprijs 2021 en Zuiderkerkprijs 2021. De stem van omwonenden telde voor een derde mee bij de gunning van de tender. Ook zijn zij betrokken bij de keuze van de bakstenen van de buitengevels, de invulling van de buurtkamers en bij het ontwerp voor de gezamenlijke binnentuin en openbare ruimte.

#### **De Ontdekhal, Techniek Experience Center (TEC) in Utrecht**

Het Techniek Experience Center is een speel-werkplaats in de wijk Overvecht in Utrecht waar professionals hun passie voor techniek, creativiteit en innovatie delen met jongeren. Door hen in contact te brengen met techniek wil de TEC jongeren enthousiast maken voor de wereld van techniek, om het grote personeelstekort in de technische branche op termijn te kunnen vullen. Een ambitie die we vanuit Heijmans volop ondersteunen. Om letterlijk en figuurlijk te gaan bouwen aan de toekomst is de Ontdekhal gerealiseerd. Heijmans coördineerde de bouwkundige uitvoering van deze Ontdekhal.

#### **Utilitaire woningbouw**

Vanuit Woningbouw richten we ons ook op Utilitaire woningbouw. De focus ligt hierbij op complexe binnenstedelijke nieuwbouwpogingen en gebouwen met een hoge mate van functiemenging. Deze activiteit vraagt om een bundeling van expertise en specifieke kennis, wat zich vertaalt in één landelijk opererende business-unit met vaste teams.

#### **Lopende projecten**

In 2021 hebben we voor een aantal spraakmakende projecten weer stappen gezet in de realisatie:

#### **Vertical in Amsterdam**

Om het huidige gebied rondom Station Amsterdam Sloterdijk te transformeren tot een aantrekkelijke woon- en werkplek zet Heijmans in op een combinatie van stad (wonen, werken en ontspannen) en groen. We realiseren zowel laag- als hoogbouw, diverse daktuinen en een ondergrondse stallingsgarage en 836 m<sup>2</sup> aan commerciële ruimte. De laagbouw met een woontoren bestaat uit 14 stads- en tuinloftwoningen en 42 appartementen. In de hoogbouwtoeren worden 112 appartementen en maisonnettes gebouwd. De commerciële 'shared spaces' zijn bedoeld om bijvoorbeeld een restaurant, fitnessruimte of flexibele werkplekken te huisvesten. Het ontwerp van VERTICAL is een hoogstandje van Nederlandse bodem.

#### **Vestibule in Leidsche Rijn**

Dit project bestaat uit 48 koopwoningen, een mix van appartementen, stadswoningen en penthouses. Vestibule is een bijzonder vormgegeven, energieneutraal gebouw. Aan de buitenkant valt de bijzondere en moderne architectuur op. De koopwoningen krijgen een indrukwekkende entree met een brede glazen pui en een gewelfde vleugel.

#### **Piekstraat in Rotterdam**

De woontoren Piekstraat in Rotterdam is gelegen op een unieke plek in Rotterdam-Zuid: op de punt van 'Het eiland van Feijenoord'. De woontoren wordt ruim 70 meter hoog en krijgt 142 loftappartementen in allerlei soorten en maten. Stadsverwarming, een WarmteTerugWin-systeem en zonnepanelen op het dak zorgen voor 100% duurzame energie. Ook op een andere manier stimuleert de Piekstraat een duurzame levensstijl. Zo is de garage voorbereid op 100% elektrisch auto gebruik. Daarnaast komen er elektrische deelauto's en -fietsen en ruimte om vijfhonderd fietsen te stallen.



## Utilitaire projecten

### Opgeleverde projecten

#### **Laan op Zuid in Rotterdam**

In 2021 ronden wij – in opdracht van de Rijksoverheid – de renovatie van het Belastingkantoor op de Laan op Zuid in Rotterdam af. Dit kantoor hebben wij onder andere voorzien van diverse verduurzamingsaspecten. De opdracht werd door het Rijksvastgoedbedrijf beoordeeld met een Past Performance score van 9,4.

#### **Dub30 in Maastricht**

In september 2021 is de verbouwing van Dub30 afgerond. Hier is in opdracht van Universiteit Maastricht het voormalige pand van Dagblad de Limburger gerevitaliseerd tot een volwaardig lab-gebouw voor de faculteit Science and Engineering. Heijmans realiseerde dit project als integrale partij en was overall coördinator voor de verschillende disciplines. Het project is een voorbeeld van goede samenwerking met de opdrachtgever en werd naar tevredenheid van alle betrokken partijen voltooid.

#### **Cleanroom ESA ESTEC in Noordwijk**

Voor ESA ESTEC in Noordwijk realiseerde Heijmans de nieuwbouw van een cleanroom klasse 8, voor het testen van onderdelen van satellieten, bestaande uit een airlock, dressingroom, cleanroom en technische ruimten. In het ontwerp heeft Heijmans op basis van kennis en expertise belangrijke conceptuele keuzes kunnen maken. Het bestek werd vertaald naar een te realiseren gebouw met één integraal ontwerp voor de volledige scope, waarna de verschillende bouwstromen gemanaged werden door het projectteam van Heijmans.

#### **BC-link op Schiphol**

De bouw van de brug tussen de B-pier en C-pier is onderdeel van een grote renovatie en verbouwing om de efficiency van de luchthaven te versterken en zijn onderdeel van de voorbereidende werkzaamheden ten behoeve van de bouw van de terminal. Door de bouw van de BC-link werd het mogelijk om de bestaande corridor te slopen, waardoor ruimte is ontstaan voor andere bouwwerkzaamheden. Heijmans Utiliteit was als hoofdaannemer verantwoordelijk voor alle werkzaamheden van de opbouw, maar voert dit project uit in het bouwteam. Het demontabele bruggebouw is 273 meter lang en zestien meter breed en wordt gebruikt tot de geplande ingebruikname van terminal A. De link is opgebouwd uit acht prefab modules, herbruikbaar en daardoor duurzaam.

#### **Droogbak in Amsterdam**

Voor Allianz renoveerden wij het pand Droogbak 1a in Amsterdam. Een monumentaal kantoorgebouw. De historische gevel werd gerestaureerd, maar in het gebouw zijn alle systemen en installaties uitgebreid en gemoderniseerd.

### Lopende projecten

#### **Science Campus in Leiden**

Heijmans is begonnen met de bouw van de tweede fase van het Gorlaeus Gebouw, onderdeel van de Science Campus van de Universiteit Leiden. Eind 2023 is de oplevering gepland van de nieuwbouw van de Faculteit der Wiskunde en Natuurwetenschappen. Het project heeft voor Heijmans een waarde van circa € 71 miljoen. De nieuwbouw van de faculteit omvat onder meer een karakteristieke entree, nieuwe laboratoria en collegezalen. De focus ligt op duurzaamheid en flexibiliteit.

#### **AMC**

Bij de renovatie van het AMC in Amsterdam moet overlast voor patiënten en personeel tot een minimum worden beperkt, zonder de veiligheid, kwaliteit en doorlooptijd uit het oog te verliezen. Naast allerlei logistieke oplossingen wordt gebruik gemaakt van prefab installatiemodules voor de wanden van beddenkamers (skids), met daarin alle leidingen en kabels. Ook is gebruik gemaakt van een boorrobot. Het aantal on-site uren werd door onze inspanningen met 20% verminderd. Bij dit project laten we tevens een robot door het AMC lopen, Shadow. Die scant de voortgang in die ruimte en die matcht de stand van zaken met het BIM-model. Dit geeft feilloos aan of een uitsparing bijvoorbeeld twee centimeter te veel naar rechts zit. Een mooie uitwerking van de digitale twin. Vanaf volgend jaar kunnen we via dit systeem de voortgang realtime meten en tijdig bijsturen als dat nodig is.

#### **Services**

Als gevolg van de pandemie werden kantoorgebouwen veel minder intensief gebruikt dan voorheen. Veel mensen werkten thuis. Daardoor had onze afdeling Services minder werk aan regie en onderhoud. Wel hebben we onze dienstverlening kunnen voortzetten. Met name in ziekenhuizen en zorginstellingen hebben we extra inspanning geleverd om het primaire proces te ondersteunen in deze bijzondere tijd. Daarnaast hebben we nieuwe werken geworven en zo onze contractbasis verbreed.

## Onderhoudscontracten

### **Rechtbank van Amsterdam**

In 2021 hebben we – na een bouwperiode van vier jaar – de nieuwe rechtbank van Amsterdam opgeleverd. Bouwcombinatie NACH heeft een contract voor dertig jaar voor de exploitatie en onderhoud. Het gebouw is bij de Los Angeles Business Council Architectural Awards 2021 uitgeroepen tot beste gebouw in de categorie 'Beyond LA'. De uitreiking vond in december plaats tijdens het jaarlijkse gala in Los Angeles.

### **ASML**

In 2021 verworven we een belangrijk contract met ASML. Heijmans en ASML gaan een duurzame samenwerking aan voor het integrale onderhoud en beheer van de meeste Nederlandse faciliteiten van de chipmachinefabrikant. Samen met drie partners vormen we het onderhoudsteam. Dit multi supplier-model creëert flexibiliteit en geeft een impuls aan innovatie en het gezamenlijk doorontwikkelen van oplossingen.

### **Schiphol**

De meerjarige samenwerking met Schiphol is afgelopen jaar verlengd. Als Main Contractor voeren we tot tenminste 2025 onderhoudsopdrachten uit. Altijd zo duurzaam mogelijk, met focus op het verminderen van CO<sub>2</sub>-uitstoot door onder meer de inzet van elektrisch materieel. Daarnaast zijn stappen gezet met het digitaal in kaart brengen van de fysieke bedrijfsmiddelen van de luchthaven.

### **EMA in Amsterdam**

Het nieuwe gebouw voor het Europees Medicijn Agentschap is alweer twee jaar in gebruik. Tot en met 2039 is Heijmans samen met een partner verantwoordelijk voor het uitvoeren van onderhoud om te zorgen dat de bedrijfsvoering van het EMA optimaal gefaciliteerd wordt.

### **Centrale Opvang Asielzoekers (COA), locaties Noord en Zuid-Oost**

Heijmans heeft in 2021 twee van de vijf COA-percelen verworven, waar we de komende acht jaar verantwoordelijk zijn voor het integraal onderhoud aan de diverse COA locaties. Zowel correctief als preventief onderhoud. Ook kregen we in december 2021 bericht dat we voor vier van de vijf percelen een raamcontract hebben verworven voor projectmatige werkzaamheden bij COA.

## Datagedreven diensten

Op vier terreinen zijn onze innovaties rond datagedreven diensten goed zichtbaar:

- Heijmans Energie Services
- Beyond Eyes
- Duurzame Service Logistiek
- Interne diensten data science team

Ter ondersteuning van deze toepassingen zorgen we ervoor dat de benodigde randvoorwaarden en infrastructuur op orde zijn. Denk aan het digitaliseren van het primaire proces, het doorontwikkelen van het Beyond Eyes-platform en het ontwikkelen van standaarden om gebouwen aan te sluiten op het platform van Heijmans.

### **Heijmans Energie Services**

In 2021 hebben we gebouwd aan twee diensten. De eerste dienst is BE Energized, een (werk)omgeving die duurzaam en verantwoord met energie omgaat door actief energiemanagement. Hier is zowel op informatievoorziening naar klanten als databetrouwbaarheid doorgebouwd.

BE Energized geeft inzicht in de energieprestatie van een gebouw en helpt deze optimaal in te richten en af te stemmen. Energiesensoren meten het energieverbruik. Door monitoring via een persoonlijk dashboard heb je real time inzicht in de energieprestatie van je pand. Op deze manier krijg je zicht op het besparingspotentieel en grip op het energieverbruik.

Heijmans Energie Model: een tool om invulling te geven aan het Premium niveau BE Energized waarin onze kennis van energie wordt gecombineerd met data science en zelflerende algoritmes, die wordt ingezet om energie-optimale gebouwen te creëren. Ook hier is op zowel informatievoorziening naar klanten als databetrouwbaarheid doorgebouwd. Heijmans Energie Model wordt onder andere ingezet bij de Universiteit van Amsterdam, Hogeschool van Amsterdam, gemeente Leusden en Aegon.

### **Beyond Eyes**

Datagedreven dienstverlener Beyond Eyes heeft zich in het afgelopen jaar verstevigd in de markt. Op basis van een integraal pakket van diensten, ondersteund door slimme technologie (zoals een dataplatform en sensoren) en met de inzet van specialisten biedt de organisatie inzicht in en optimalisatie van de prestaties van een gebouw. Inmiddels draagt Beyond Eyes dagelijks al in meer dan driehonderd gebouwen actief bij aan een gezonde en productieve leef- en werkomgeving voor duizenden gebruikers.

Ondanks het beperkte gebruik van werkplekken in het afgelopen jaar door corona, is de relevantie hiervan in de transitie naar het hybride werken, zeer waardevol gebleken. Nieuwe klanten tekenden in en ook veel bestaande klanten bekrachtigden hun vertrouwen in de diensten met een contractverlenging of uitbreiding. Zo is bij de gemeente Venlo de dienstverlening van Beyond Eyes na een éénjarig contract nu verlengd met drie jaar. Sinds 2020 wordt de gemeente Venlo ondersteund in het inzichtelijk maken van het gebruik van werkplekken en het binnenklimaat in drie hoofdlocaties door middel van sensoren van Beyond Eyes. In totaal gaat het in deze drie locaties om circa 850 werkplekken. Zo kunnen medewerkers direct zien waar welke werkplek (passend bij de agenda en activiteiten van die dag) vrij is of kunnen ze deze alvast reserveren voor de dagen die nog komen. Bovendien bieden de dashboards in het online platform, aangevuld met de gedetailleerde data-analyses en -rapportages van onze specialisten, inzicht in het daadwerkelijke gebruik en de prestaties van de gebouwen. Hiermee kan de gemeente gefundeerde strategische keuzes maken over haar vastgoed aan de hand van feitelijke data.

De komende tijd ontwikkelt Beyond Eyes verder om nog meer waarde voor klanten en gebruikers van gebouwen te kunnen leveren. Zo is in het afgelopen jaar de samenwerking met Aqua Assistance geïntensiveerd. Samen met deze specialist op het gebied van legionellapreventie en -bestrijding gaan we legionellabeheerstanden digitaliseren of zelfs verplichte spoelingen automatiseren met behulp van sensoren.

Deze nieuwe oplossing is inmiddels geïmplementeerd bij het Europees Medicijn Agentschap en wordt besproken met meerdere bestaande opdrachtgevers van Heijmans. Samen met CSU zijn concrete stappen gemaakt om niet alleen bij externe klanten, maar ook binnen de interne organisaties processen te voeden aan de hand van de informatie uit het dataplatform van Beyond Eyes.

### Heijmans Duurzame Service Logistiek

De logistiek van mensen, materiaal, materieel en retourstromen nodig voor ons werk legt een enorm beslag op de publieke ruimte: meer dan de helft van het aantal vervoerswegingen en bijna een derde van de verkeersuitstoot in de stad is gerelateerd aan bouw en onderhoud. Dat moet wat ons betreft anders. Heijmans Duurzame Service Logistiek (voorheen Smart City Logistics) is het nieuwe logistieke systeem waarmee het transport van materiaal, materieel en retourstromen voor binnenstedelijk gebouwonderhoud en gebouwaanpassingen met meer dan 80% wordt verminderd en

volledig emissievrij wordt gemaakt. In december 2021 is dit zowel intern als extern gelanceerd. Dit volgde op een aantal belangrijke mijlpalen gaandeweg het jaar, waaronder:

- Uitbreiding van het aantal 'launching customers' (nu: Universiteit van Amsterdam, Hogeschool van Amsterdam, Rijksvastgoedbedrijf, gemeente Rotterdam, gemeente Leeuwarden).
- Uitbreiding van het aantal 'live' steden (nu: Amsterdam, Rotterdam en Leeuwarden, in Den Haag, Leiden en op Schiphol staan we klaar voor de start).

Met Heijmans Duurzame Service Logistiek bundelen we de dagelijkse transporten van tientallen toeleveranciers en fabrikanten op een centraal bereikbare logistieke hub buiten de stadsring. Deze hub fungeert als logistiek ontkoppelpunt tussen de zogeheten verplaatsingslogistiek tot de stadsring en de binnenstedelijke 'last mile' naar de werklocaties. Vanaf de hub worden materialen (al dan niet gecombineerd met andere transportstromen zoals die voor facilitaire dienstverlening) met uitstootvrije vervoersmiddelen getransporteerd naar de aflever-/ ontvangstadressen: één transport, één levering per locatie, voor alles wat er die dag nodig is.

### Interne diensten data science team

Datagedreven IoT-oplossingen worden steeds belangrijker in onze eigen bedrijfsvoering, maar ook in de samenwerking van de gehele keten. Om data om te zetten naar waarde heeft Heijmans een data science team met diverse specialisten op dit vakgebied. Zij versnellen onze ambities bij het effectiever maken van onze huidige werkprocessen en bij het verhogen van de waarde van onze dienstverlening voor klanten. Diverse online applicaties van het data science team leveren grote hoeveelheden data op van klant- en gebruikerservaringen. Via dashboards en monitoringssystemen krijgen we sneller inzicht in markt- en klantkansen. De patronen die we in de data herkennen, zetten we direct in om betere voorspellingen te doen. Zo helpen data ons bij het nemen van beslissingen slimmer te werken. Het data science team ontwikkelde in 2021 de volgende applicaties:

- Klant scout applicatie: om leads sneller te vinden en te evalueren.
- Gebied scout applicatie: automatisch en sneller vinden van bouw- en ontwikkelgronden.
- Sherlock ontwerptechniek applicatie: digitale zoekmachine en bibliotheek van technische tekeningen.
- Tender excellence applicatie: analyse tool van aanbestedingen voor nog betere voorspelbaarheid van tenderkosten.

Daarnaast zijn er dit jaar diverse projecten gestart om het contact met de klanten via online tools te verbeteren. Om dezelfde reden zijn we gestart met digital marketing. Met behulp van datagedreven marketingdashboards en focus op marketing intelligence worden campagnes nu vanuit diverse bronnen met data gevoed voor een nog betere interactie met onze klanten.

## Infra

Infra is actief op drie hoofdmarkten: Mobiliteit & Transport, Stedelijke Gebieden en Energie infrastructuur. Deze spreiding vormt de basis van een evenwichtig en integraal portfolio. We ontwikkelen integrale proposities in de gehele keten van ontwerp tot uitvoering en onderhoud, aangevuld met datagedreven diensten.

De bedrijfsstroom Infra heeft een uitzonderlijk goed jaar achter de rug. De veiligheidscultuur, klant- en medewerkerstevredenheid en het aantal innovatieve proposities zijn gestegen. Daarbij is Infra in 2021 in winst en omzet significant gegroeid, met ongeveer dezelfde hoeveelheid mensen. In een jaar waarin corona nog steeds duidelijk aanwezig is, is hard gewerkt. Een groot compliment voor alle betrokken collega's. Die motivatie en mentaliteit werd dit jaar op een andere bijzondere manier ook zichtbaar. Toen Limburg te kampen had met hoogwater, zijn collega's in hun eigen tijd dijken en ophogingen gaan bouwen om de inwoners te helpen. Heijmans is trots zulke mensen in het bedrijf te hebben.

## Ontwikkelingen

### Veiligheid

Vrijwel het gehele Heijmans-bedrijfsonderdeel Infra (met uitzondering van Brinck) voldoet sinds juli 2021 aan alle eisen voor trede vier op de Safety Culture Ladder. Dit instrument om veiligheidsbewustzijn, houding en gedrag in organisaties te meten, sluit goed aan bij de ambitie van Heijmans om naar een proactieve veiligheidscultuur te gaan. Het behalen van trede vier geeft aan dat veiligheid in het DNA van de hele organisatie zit. Het klimmen op de ladder van het bedrijfsonderdeel Infra is volgens de certificeerders van de Safety Culture Ladder te danken aan de open en eerlijke manier waarop over veiligheid wordt gesproken, het commitment voor het vergroten van het veiligheidsbewustzijn en eigenaarschap en de duidelijke visie in het GO! Kompas als basis. Het doel van Heijmans is dat in 2023 alle bedrijfsonderdelen op trede vier staan. Daar worden nu concrete plannen voor gemaakt door de overige bedrijfsonderdelen, lerende van de ervaring van Infra.

## Uitdaging: staat van ons wegennet

Brancheorganisatie Bouwend Nederland waarschuwde in 2021 voor 'Belgische toestanden' op de Nederlandse wegen, omdat Rijkswaterstaat niet genoeg infra-opdrachten afgeeft. "Omwille van werkgelegenheid is veel onderhoud naar voren gehaald en is 'de pot' leeg. Dit terwijl andere potjes voor wegenbouw verstoffen", aldus voorzitter Maxime Verhagen. De voorman vraagt al jaren om meer geld voor infrastructuur. Heijmans ziet een oplossing in renovatie. Dat is goedkoper dan afbreken en opnieuw bouwen.

Een groot deel van het wegennet, bruggen en viaducten dateert uit de jaren zestig en zeventig. Ze naderen het einde van hun levensduur. Bovendien zijn veel civiele kunstwerken (zoals bruggen en viaducten) niet berekend op het huidige intensievere en zwaardere wegverkeer. Dat vraagt om daadkracht en investeringen. Doorstroming is immers cruciaal. In dat besef hebben Heijmans en vijftientig andere bouwbedrijven, overheden en kennisinstellingen het Manifest Infra gepubliceerd. Tot de medeondertekenaars behoren ook de provincie Noord-Holland, gemeente Rotterdam, TNO en TU Delft. Deze gezamenlijke oproep stelt dat renovatie en vervanging van civiele kunstwerken hand in hand moet gaan met innovatie en opschaling.

## Vier speerpunten

Om in te spelen op de vraagstukken van klimaat, energietransitie en het verduurzamen van de infrastructuur hebben wij in de portfoliostrategie voor de komende jaren vier portfoliospeerpunten bepaald:

- Groei in asset management
- Groei in techniek
- Groei in energie
- Groei in middelgrote projecten wegen/civiel

## Asset management

Als onderdeel van ons nieuwe assetmanagementcontract Midden-Nederland werd in september de A12 tussen knooppunt Oudenrijn en Nieuwerbrug volledig afgesloten in de richting Den Haag. In negen dagen renoveerden we daar de weg, in nauwe samenwerking met Rijkswaterstaat. Door deze korte en volledige afsluiting werd de veiligheid sterk vergroot. De kort durende afsluiting voorkwam langdurige verkeershinder en onveiligheid voor de weggebruiker. Door de weg af te sluiten ontstond er voor onze collega's buiten een veilige werkruimte. Een succesvol resultaat van een intensief voortraject en goede voorbereiding met Rijkswaterstaat.

Demissionair-minister Barbara Visser sprak in de week voor kerst uit dat zij volledige wegafsluiting bij onderhoud 'het meest efficiënt' vindt. Aannemers in de

infrasector kunnen vaker volgens de werkwijze 'kort en hevig' aan de slag bij projecten van Rijkswaterstaat. Het levert volgens de minister in de meeste gevallen minder verkeershinder op dan gefaseerd onderhoud. Heijmans, als groot voorstander en initiator van deze methodiek, is hier blij mee. Veiligheid boven doorstroming, hand in hand met goede communicatie, leidt tot een beter resultaat onder maximaal veilige werkomstandigheden.

### **Nieuwe onderhoudscontracten**

Op het gebied van onderhoud van vaar- en waterwegen verworven we nieuwe contracten. Onder andere in Zeeland voor het groot onderhoud in het gebied Zee en Delta-Zuid. In Oost-Nederland voeren we de komende vijf jaar het onderhoud uit aan rivieren en kanalen.

### **Asset Life**

Infra maakt gebruik van de nieuwe dienst Asset Life. Deze dienst visualiseert inzichten over de werkelijke status van bijvoorbeeld een viaduct, terwijl het in gebruik is. De verzamelde data worden geanalyseerd en vergeleken met de theoretische levensverwachting op basis van het ontwerp. Problemen en defecten worden hiermee in een vroeger stadium ontdekt en planning en onderhoud kunnen gericht worden gepland en uitgevoerd. Asset Life helpt ons betere datagedreven besluiten te nemen en risico's en kosten te controleren. Door de rest-levensduur te verlengen, voorkomen we onnodige investeringskosten. Met minder grondstoffen en een efficiënter onderhoudsapparaat beperken we bovendien de milieubelasting. Op die manier draagt Asset Life bij aan de duurzaamheidsdoelstellingen.

### **Techniek**

Onze technische discipline is in 2021 eveneens behoorlijk gegroeid en we maken in toenemende mate de harde infrastructuur – asfalt, beton of de kabels en leidingen - dynamisch met een besturingssysteem. Zo onderhouden we in verschillende regio's het dynamisch verkeersmanagement systeem. Dit zijn de borden boven de weg, die de automobilisten waarschuwen als er opstoppingen of ongelukken gebeurd zijn. Ook maken wij voor Rijkswaterstaat de verbindingssystemen tussen de verkeerscentrale en de wegkantsystemen, waarbij we koppelingen maken voor audio- en videoverbinding. Vanuit de techniek werken we aan de renovatie van de Piet Heintunnel in Amsterdam. Daarnaast doen we veel onderhoud en aanleg van openbare verlichting en verkeersregelinstallaties. Dat zijn allemaal relatief kleine projecten, maar een stevig fundament in deze markt. Tot slot: dit jaar is de techniekschool voor de interne opleiding van monteurs verder uitgebreid. Via opgezette leerlijnen kunnen ingestroomde monteurs zich intern doorontwikkelen in een eigen bedrijfsschool. Ook biedt

de techniekschool kansen voor diverse zij/instromers.

### **Energie infrastructuur**

De vraag naar transport van elektriciteit neemt door de energietransitie steeds verder toe. Onder andere door een toename van het opwekken van stroom met windturbines en zonneparken. Maar bijvoorbeeld ook doordat de huidige nieuwbouw voorzien wordt van slimme toepassingen en er in de industrie steeds meer elektrificatie plaatsvindt. Er is dus een grote opgave om de distributienetwerken klaar te maken voor de toekomst.

Een aantal innovaties hebben we meteen toegepast met de parametrische ontwerpen en het scannen van de ondergrond. Dit hebben we onder andere toegepast bij de aanpassing van het hoogspanningsstation Meeden voor Tennet. Voor Liander renoveerden we de afgelopen jaren al bijna honderd middenspanningsstations.

In 2021 heeft Heijmans de firma Verbree, een specialistisch boorbedrijf, overgenomen om ons in het leggen van kabels en leidingen extra te versterken en invulling te geven aan de sterk groeiende vraag in het kader van de energietransitie.

Onder de naam 'De oranje looper' renoveren en verleggen we kabels en leidingen in de Amsterdamse binnenstad. In een complex stuk historische binnenstad met veel bruggen zijn we een complete ondergrondse infrastructuur aan het verleggen en moderniseren. Hoewel er ook een aantal bruggen gerenoveerd moet worden, zit een groot deel van het werk onder de grond.

### **Middelgrote projecten wegen/civiel**

Heijmans is gekozen voor het ontwerpen, realiseren en onderhouden van geluidsschermen langs de A16 en N3, naast bouwlocatie Amstelwijck in Dordrecht. De duurzame schermen hebben een groen karakter, wat leidt tot verhoging van de biodiversiteit. In het ontwerp aan de binnenzijde van de schermen is een ecologisch ingerichte strook meegenomen. Aan de bovenzijde van de schermen bevindt zich een slim irrigatiesysteem dat het regenwater opvangt voor gebruik bij droge periodes. Het project startte medio oktober en heeft voor Heijmans een waarde van ruim € 19 miljoen.

In Eindhoven Noord-West is de rondweg verder doorontwikkeld. Daarvoor zijn we genomineerd voor de Betonprijs (categorie Civiele Bouw), met als jurymotivatie: "Een eeuwenoud brugconcept in een moderne versie toegepast. Met het vinden van de correcte booggeometrie is gezocht naar een concept waar zo min mogelijk materiaal zo optimaal mogelijk wordt benut."

De uitreiking van de Betonprijs 2021 is helaas uitgesteld als gevolg van Covid.

Bij ons project aan de Contactweg in Amsterdam plaatsten we bij een spoorwegonderdoorgang een tussenwand die bestaat uit 75% gerecycled beton. De secundaire grondstoffen zijn afkomstig van het project Buiksloterham, eveneens in Amsterdam. Het gaat om een pilot van de gemeente Amsterdam, ProRail en Heijmans. De samenwerking is een belangrijke stap naar een duurzame betonketen. Met secundair cement in combinatie met gerecycled zand en grind heeft het project aan de Contactweg een primeur. Het is nog niet eerder voorgekomen dat er bij gerecycled gewapend beton zo'n hoog percentage aan gerecycled cement is gebruikt. Naar verwachting bespaart dit project daarmee 27% CO<sub>2</sub>-uitstoot en 26% MKI milieukostenindicator.

#### **Duurzaam materieel**

Met het oog op het verminderen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot is flink geïnvesteerd in verduurzaming van materieel. Het gaat om zowel klein als groot materieel. Ook het komende jaar gaan we hiermee door. In het vierde kwartaal van 2021 werd bekend dat Heijmans investeert in de verduurzaming van het asfalttransport via een participatie in Millenaar & van Schaik. Deze firma wil in de transitie van fossiel naar duurzaam transport een vooraanstaande rol spelen en innoveert voortdurend op dit vlak. Behalve dat alle vrachtwagens van Millenaar & van Schaik rijden op milieuvriendelijke diesel (HVO), neemt de transporteur in 2022 één van de eerste waterstof aangedreven kiepwagens in gebruik. Daarnaast heeft het in samenwerking met Volvo een nieuwe vijf-assige vrachtwagen ontwikkeld, die qua afmeting kleiner is, maar qua laadvermogen gelijk is aan een traditionele vrachtwagen, wat een positief effect heeft op het milieu.

#### **Duurzaam bedrijventerrein**

Duurzaamheid en circulariteit zijn belangrijke onderdelen bij het realiseren van het bedrijventerrein Distripark Dordrecht. Het terrein is aardgasvrij: energie wordt geleverd door vier windturbines, een zonnepark en een waterstoffaciliteit. De logistieke bedrijven die zich daar vestigen, zijn allemaal BREEAM-gecertificeerd. De hijskranen waarmee gewerkt wordt, draaien op HVO diesel. Dat zorgt voor een flinke CO<sub>2</sub>-reductie. De fundering van de rijbanen is circulair. Het bestaat uit freesmateriaal afkomstig van andere projecten in de buurt. Duurzaamheid gaat hier verder dan alleen technologie: ook de natuur krijgt op dit terrein een prominente rol. Er komt een bufferzone met eilanden waar natuur en dieren alle ruimte krijgen. Ook is er een oeverwaluwanwand geplaatst.

#### **Duurzame innovaties**

Met succes brachten we faunapassages aan bij de A12 Ede – Grijsoord. Met spectaculaire resultaten aan de noord- en zuidzijde, waar diverse reptielen zijn aange troffen. Bij Monnikenberg langs de A27 is een speciaal gebied met meer ruimte voor diersoorten. Rijkswaterstaat draagt daar een aantal jaar bij aan de kosten voor het monitoren. De data die verzameld worden via sensoren en camera's op ecoducten, laten zien dat de biodiversiteit daadwerkelijk toeneemt. Bij Hilversum, ook langs de A27, lijkt de overloopgoot een succes te zijn en steeds vaker door dieren gebruikt te worden.

#### **Groot aantal projecten in 2021 naar tevredenheid opgeleverd**

##### **A1 bij Twello**

In september 2021 is de A1 bij Twello opgeleverd. In opdracht van Rijkswaterstaat verzorgden we de uitbreiding van ruim veertig kilometer snelweg tussen Twello en Azelo in beide richtingen. Inclusief aanpassing aan viaducten, bruggen en aansluitende wegen. Tijdens de uitvoering van het project plaatst Heijmans over het gehele traject nieuwe portalen over de weg, die kunnen worden gebruikt als onderdeel van de verkeerssystemen.

##### **Project Quebec op Schiphol**

Bij Schiphol is in december 2021 het indrukwekkende project Quebec opgeleverd: een aanvullend avioduct over de A4, gebouwd om het bestaande avioduct te ontlasten. Over dit dubbele rijbaanstelsel kunnen vliegtuigen naar de banen aan de westkant van de rijksweg. Bij dit project hebben we onder andere kunstwerkmonitoring toegepast. Hiermee kunnen we op het bestaande avioduct de zettingen meten als gevolg van de aanleg van het nieuwe avioduct en de restlevensduur van het avioduct beter inschatten.

##### **Versterking Lauwersmeerdijk**

In oktober 2021 is de versterking van de Lauwersmeerdijk in de provincie Friesland opgeleverd. Over een lengte van 4,4 kilometer werd de dijk voorzien van nieuwe bekleding en een nieuw profiel om de gevolgen van klimaatverandering op te kunnen vangen. Dit project was onderdeel van het landelijke Hoogwaterbeschermingsprogramma.

Ook werden grote renovaties van de wegen A6 (Flevoland) en A79 (Limburg) opgeleverd. Tussen Heerlen en Hulsberg werd de A79 afgesloten voor doorgaand verkeer. Hier werkte Heijmans in opdracht van Rijkswaterstaat aan een veiligere en stillere weg door het aanleggen van nieuw asfalt. De voornaamste uitdaging bij het groot onderhoud aan de A79 was niet

het aanleggen van achttien kilometer nieuw en stiller asfalt, maar alles dat zich náást de snelweg bevindt. Een bodem vol archeologische schatten, mogelijke niet gesprongen explosieven en zeldzame diersoorten.

### **Nauwe samenwerking**

Op steeds meer projecten werken we in bouwteams of in allianties met andere partijen. Zo vormen we met de gemeente Amsterdam en Yunex Traffic een alliantie voor de renovatie van de Piet Heintunnel. Alle tunneltechnische installatiesystemen en een aantal civieltechnische werken worden aangepakt. We maken gebruik van een interactieve digitale tweeling. Dat stelt ons in staat om alle systemen al te testen voorafgaand aan de fysieke installatie in de tunnel.

Voor de dijkversterking tussen Gorinchem en Waardenburg zijn wij onderdeel van een alliantie. In opdracht van het waterschap Rivierenland versterken we twaalf kilometer dijk. Een complexe klus waar we te maken hebben met lintbebouwing en waar iedere meter anders is.

In de afgelopen jaren hebben we met Schiphol een nauwe samenwerkingsrelatie opgebouwd. In de eerste helft van het jaar is de renovatie van de Polderbaan naar tevredenheid opgeleverd. Hier hebben we gebruik gemaakt van innovatief asfalt. Ook heeft het werk grote techniekcomponenten, zowel voor de verlichting als voor het vliegtuigsignaleringsysteem.

### **Heijmans Energie**

Als maker van een gezonde leefomgeving wil Heijmans bijdragen aan de energietransitie. De overheid heeft de ambitie dat Nederland in 2050 CO<sub>2</sub>-neutraal is. Het afgelopen jaar is nog duidelijker geworden dat de energietransitie ook een essentieel onderdeel is van de gebouwde omgeving. Daar zal iedereen zijn steentje aan moeten bijdragen. Door kennis en krachten te bundelen, binnen en buiten Heijmans, neemt het team van Heijmans Energie daarin het voortouw. Dit team is in 2020 opgericht om een bijdrage te leveren aan het versneld energieneutraal maken van Nederland in de gebouwde omgeving. Heijmans ziet de energietransitie als een integrale opgave, waarbij kennis op het gebied van gebiedsontwikkeling, realisatie en renovatie van de gebouwde omgeving en energie-infrastructuur bij elkaar moet komen.

Onze organisatie heeft al deze vormen van expertise in huis en met ons innovatievermogen en door onze schaalgrootte kunnen wij daadwerkelijk helpen Nederland versneld energieneutraal te maken. Heijmans richt zich op de ontwikkeling, realisatie en exploitatie

van duurzame energiesystemen en kijkt daarbij vanuit de eindgebruiker. Met de duurzaamheidsambitie om alle huizen in Nederland in 2050 van het gas af te krijgen ligt er zowel in de bestaande bouw als in de nieuwbouw een enorme opgave. Daarnaast zien we met de toenemende elektrificatie als gevolg van elektrisch vervoer en warmtepompen en de steeds groter wordende productie van duurzame energie een toenemende vraag naar decentrale energiesystemen voor zowel de warmte, koude als elektriciteit, waarbij betaalbaarheid en duurzaamheid steeds belangrijkere thema's zijn geworden. Heijmans richt zich op de integrale duurzame energiesystemen, waarbij de integratie wordt gezocht tussen het energiesysteem en het gebied, want alleen met een totaalaanpak kunnen we invulling geven aan de grote opgave van de energietransitie.

Na de opstart in 2020 zijn in 2021 de eerste twee projecten van Heijmans Energie in uitvoering gegaan.

#### ***Kade Zuid in Zutphen***

Voor het project Kade Zuid in Zutphen (een ontwikkeling van Heijmans Vastgoed met hondervijftig appartementen) is een duurzaam WKO systeem ontwikkeld. Daarmee worden de appartementen op een duurzame wijze van warmte en tevens van koude voorzien. Naast de collectieve bron krijgt iedere woning een individuele warmtepomp. Het systeem dat hier ontwikkeld en gerealiseerd wordt, exploiteren wij gedurende dertig jaar in samenwerking met Econic. In april 2021 is gestart met de uitvoering.

#### ***Puur 21 in Zutphen***

Voor het project Puur 21 in Zutphen realiseren wij voor 77 grondgebonden woningen een individueel energiesysteem, bestaande uit een bodemlus en een warmtepomp. Dit project is in november 2021 in realisatie gegaan.

Naast deze projecten heeft Heijmans Energie in 2021 de orderportefeuille gevuld en zijn we aan de slag gegaan met productontwikkeling om tot gestandaardiseerde – en dus schaalbare – energieconcepten te komen. Het eerste aanbod is ontwikkeld voor de vastgoedproducten van Heijmans Vastgoed. Daarmee zijn zeven nieuwe projecten verworven met een totaal volume van 984 woningen. De realisatie van deze projecten gaat in 2022 van start.

Met de opstart van de uitvoering en de standaardisatie is voor de energieconcepten de basis gelegd om in 2022 verder door te groeien en ook een belangrijke positie te verwerven in de markt buiten Heijmans.



# Waterwerken

Bruggen, sluisen, stuwen en waterwegen zijn van groot economisch belang in Nederland. Ze moeten 24/7 functioneren en daarom altijd in topconditie zijn. Daartoe beheert en onderhoudt Heijmans diverse vaarwegen, van het hoge noorden tot het diepe zuiden. In vogelvlucht langs enkele waterwerken. Op de hoofdvaarweg Lemmer-Delfzijl beheert en onderhoudt Heijmans samen met een partner de komende vijf jaar een groot aantal objecten. Deze vaarweg doorkruist in de provincies Friesland en Groningen dertien gemeentes en drie waterschappen via drie aan elkaar verbonden kanalen: het Prinses Margrietkanaal, het Van Starckenborghkanaal en het Eemskanaal.

En in opdracht van Rijkswaterstaat herstelt Heijmans de nivelleer-schuiven van de sluisen Belfeld en Sambeek in Brabant. De twee sluiscomplexen, gebouwd eind jaren twintig van de vorige eeuw, kampten met storingen. Enkele schuiven in de sluisdeuren die de kolk laten vol- en leegstromen, werkten niet meer naar behoren. Projectleider en contractmanager Mark van den Hurk: "In totaal pakken we 52 nivelleerschouwen en cilinders aan: we vernieuwen zes sluisdeuren van twee keer drie kolken. We trekken de sluisdeuren uit het water, spuiten ze schoon, strippen ze volledig en bouwen ze opnieuw op. Vervolgens krijgen ze een coating tegen roestvorming en testen we op het droge of de schuiven werken. Na terugplaatsing in de sluisdeurcilinder testen we dat nog een keer."

**Mark van den Hurk**, projectleider



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







## 12

# Financiële resultaten

## Omzet en onderliggende EBITDA

Heijmans kan terugkijken op goede onderliggende prestaties in 2021 en een nettoresultaat dat met 25% toenam tot € 50 miljoen. De omzet voor Heijmans in zijn geheel over 2021 was met € 1.748 miljoen nagenoeg gelijk aan 2020 (€ 1.746 miljoen). Dit was hoger doordat Infra 11% stijging liet zien waar rekening was gehouden met een beperkte daling. Bouw & Techniek liet een daling zien, die werd veroorzaakt door een lager niveau aan utilitaire projecten en een terughoudend aannamebeleid. De vastgoed- en woningbouw-activiteiten lieten zoals verwacht een groei zien, dat primair het gevolg was van stijgende woningprijzen.

De onderliggende EBITDA liet een mooie stijging zien en kwam in 2021 uit op € 106 miljoen ten opzichte van € 85 miljoen in het voorgaande jaar. Alle sectoren lieten een stijging van de onderliggende EBITDA zien, zowel uitgedrukt in absolute bedragen als in marge. Met name bij Infra was dit een zeer sterke prestatie, omdat deze margegroei gepaard ging met het voorzichtigheidshalve nemen van een voorziening van € 34 miljoen in het eerste half jaar op het Wintrack II project. Exclusief deze voorziening was sprake van een sterke stijging van de EBITDA-marge, zowel als gevolg van zeer sterke projectresultaten waarbij verliesprojecten uitbleven als van dekkingsresultaten door de stijgende omzet.

Heijmans streeft naar onderliggende EBITDA marges van 4 - 6% voor al haar productieactiviteiten en 6 - 8% voor haar vastgoedontwikkelingsactiviteiten. In 2021 opereerden alle activiteiten binnen deze streefmarges, met Infra heel duidelijk aan de bovenkant veroorzaakt door uitstekende projectresultaten zonder materiële verliesprojecten. Projecten zijn de laatste jaren steeds meer in control gekomen, waardoor de resultaten 'bottom line' verbeterd zijn en voorspelbaarder zijn geworden.

Opbrengsten in € mln.	2021	2020	Vershil
Vastgoed	548	482	14%
Bouw & Techniek	789	920	-14%
Infra	738	662	11%
Eliminatie	-327	-318	
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>1.748</b>	<b>1.746</b>	

Onderliggende EBITDA in € mln.	2021	2020
Vastgoed	36	30
Bouw & Techniek	34	25
Infra	41	37
Concern	-5	-7
<b>Totaal onderliggende EBITDA</b>	<b>106</b>	<b>85</b>

De impact van corona was operationeel gezien alom zichtbaar in het bedrijf en op projectlocaties. Desondanks kwamen geen werken stil te liggen en was de impact op de cijfers marginaal. Op bepaalde plekken is zeker financieel nadeel als gevolg van de corona-maatregelen door aangescherpte gezondheids- en veiligheidsmaatregelen, maar daar staan ook voordelen tegenover, bijvoorbeeld doordat bouwlocaties over het algemeen beter toegankelijk zijn.

### Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat (EBIT) over 2021 komt uit op € 55 miljoen (2020: € 56 miljoen). Het operationeel resultaat werd in beperkte mate beïnvloed door herstructureringskosten als gevolg van kwalitatieve aanpassingen (€ 3 miljoen). Daarnaast beoordeelt Heijmans de vastgoed- en grondposities periodiek op basis van de geldende verslaggevingsregels. Dit heeft geleid tot € 3 miljoen aan waarde-aanpassingen verdeeld over een paar

posities, waarbij de onderliggende ontwikkelplannen zijn vertraagd of als minder kansrijk zijn beoordeeld.

Het licht lagere operationeel resultaat in combinatie met een stijgend nettoresultaat laat zich verklaren door een resultaat joint ventures dat substantieel beter was dan verleden jaar. Resultaten in joint ventures worden immers niet meegeconsolideerd voor accounting doeleinden. Aangezien resultaten in joint ventures door Heijmans worden berekend tot de kernactiviteiten, wordt dit effect in het onderliggend resultaat wel meegenomen. Het resultaat joint ventures werd vorig jaar neerwaarts beïnvloed door een verlieslatend werk in een combinatie (New Amsterdam Court House) terwijl dit jaar joint venture projecten positief bijdroegen aan de winstontwikkeling.

De opbouw van het operationeel resultaat is als volgt:

Operationeel resultaat in € mln.	2021	2020
Onderliggende EBITDA	106	85
Correctie EBITDA joint ventures	-11	10
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-3	-2
Herstructureringskosten	-3	-3
<b>EBITDA</b>	<b>89</b>	<b>90</b>
Afschrijving/amortisatie	-34	-34
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>55</b>	<b>56</b>

### Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn als volgt samengesteld:

Financiële baten en lasten in € mln.	2021	2020
<i>Rentebaten</i>	1	1
Financiële baten	1	1
<i>Overige rentelasten</i>	-7	-8
Rentelasten	-7	-8
Saldo	-6	-7
Geactiveerde rente	1	2
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-5</b>	<b>-5</b>

Het saldo van financiële baten en lasten in 2021 was € 5 miljoen negatief (2020: € 5 miljoen negatief). Zowel de rentelasten als de rentebaten lagen op een vergelijkbaar niveau als vorig jaar en de syndicaatslening werd in 2021 niet gebruikt. Als gevolg van de gestegen kasmiddelen en de daarop van toepassing zijnde negatieve Euribor steeg de te betalen credit rente. De rentelasten bestaan uit projectfinancieringen, geactiveerde fees en kosten voor het beschikbaar houden van krediet, negatieve rentestanden op kasmiddelen en uit de rentelast voor leaseverplichtingen die het gevolg zijn van het toepassen van IFRS 16 'Leases'. De rentebaten relateren aan verstrekte leningen.

### Resultaat deelnemingen

Het (netto) resultaat deelnemingen wijkt relatief sterk af van het correctie resultaat (EBITDA) joint ventures doordat in de deelneming AsfaltNu een afwaardering heeft plaatsgevonden ter hoogte van € 5 miljoen. In deze deelneming zijn de gezamenlijke asfaltcentrales van Heijmans en Koninklijke BAM Groep N.V. ondergebracht. De afwaardering houdt verband met de gewijzigde financiële outlook, doordat als gevolg van overschrijdingen van benzeen normen aanvullende investeringen dienen plaats te vinden om recyclage van asfalt binnen geldende normen te kunnen uitvoeren.

### Winstbelastingen

De belastingdruk over 2021 was 8% en daarmee fors lager dan het nominale belastingtarief van 25%, maar significant hoger dan in 2020 (0%). Dit hing hoofdzakelijk samen met de gestegen winstgevendheid en outlook voor de komende jaren, waardoor niet-gewaardeerde fiscale verliezen uit het verleden tot waardering zijn gebracht. De impact hiervan was € 11 miljoen. Na deze opwaardering van de belastingvordering is het restant aan niet-gewaardeerde verliezen beperkt (€ 19 miljoen met een potentiële waarderingsimpact van afgerond € 5 miljoen). Het is dan ook de huidige verwachting dat de belastingdruk opwaarts zal tenderen naar uiteindelijk het nominale belastingtarief, dat vanaf 2022 25,8% bedraagt.

### Netto resultaat, cashflow en dividend

Het nettoresultaat over geheel 2021 komt uit op € 50 miljoen, een stijging van 25% ten opzichte van 2020 toen € 40 miljoen werd behaald. De stijging van het nettoresultaat was in lijn met de stijging van de onderliggende EBITDA, al werd dit effect enigszins gedrukt doordat er in 2020 in het geheel geen belastingdruk was. Ook de cashflowontwikkeling was opnieuw sterk. De operationele cashflow werd naast de goede prestaties gedreven door een aanhoudend sterke werkkapitaalontwikkeling, waarbij de debiteurenincasso en onderhanden werk posities op

een goed niveau bleven, maar met name de daling van de voorraadpositie in vastgoed opviel. De netto schuld is gedurende 2021 met € 54 miljoen (2020: € 67 miljoen) verbeterd tot per saldo een € 91 miljoen netto kaspositie.

Als gevolg van de sterke operationele cashflow werd gedurende het hele jaar geen gebruik gemaakt van de syndicaatslening. De solvabiliteit van Heijmans is de laatste jaren gestegen ondanks de introductie van IFRS 15, IFRS 16 en de buy in van het pensioenfonds, en bedraagt ultimo 2021 30,1%. In het licht van de sterke balansverhoudingen is besloten tot een dividendvoorstel op een niveau van € 0,88 cent per aandeel. Dit komt overeen met 40% van de gerealiseerde nettowinst en is daarmee in lijn met de beoogde payout ratio uit het dividendbeleid. Aandeelhouders wordt de keuze geboden tussen uitkering in de vorm van stockdividend of cashdividend.

### Vermogen en financiering

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

Verkorte balans in € mln.	2021	2020	Vershil
Vaste activa	343	333	10
Werkkapitaal	-77	-102	25
<b>Geïnvesteerd vermogen</b>	<b>266</b>	<b>231</b>	<b>35</b>
Eigen vermogen	268	226	41
Voorzieningen lang	89	42	47
Netto rentedragende schulden	-91	-37	-54
<b>Financiering</b>	<b>266</b>	<b>231</b>	<b>35</b>

Duidelijk zichtbaar is dat de verbetering van de netto rentedragende schulden voornamelijk verklaard wordt vanuit een stijging van het eigen vermogen en de (non-cash) voorzieningen. De verschillende hoofdbestanddelen van de balans worden hierna nader toegelicht.

## Geïnvesteed vermogen: vaste activa

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

Vaste activa in € mln.	2021	2020	Vershil
Materiële vaste activa	59	45	14
Gebruiksrechten geleasede activa	74	82	-8
Immateriële activa	74	75	-1
Overige vaste activa	136	131	5
<b>Boekwaarde vaste activa</b>	<b>343</b>	<b>333</b>	<b>10</b>

De materiële vaste activa betreffen hoofdzakelijk bedrijfsgebouwen en terreinen, machines, installaties, groot materieel en overige vaste bedrijfsmiddelen. In het verslagjaar bedroegen de investeringen € 26 miljoen (2020: € 16 miljoen). Naast reguliere vervangings- en uitbreidingsinvesteringen in materieel, werd er ten behoeve van onze verduurzamingsopgave ook geïnvesteed in de overname van het specialistische boorbedrijf Verbree en de overname van de houtskeletbouwfabriek van IIBO. De overige vaste activa betreffen voor het merendeel deelnemingswaardes van joint ventures waarin Heijmans participeert.

## Geïnvesteed vermogen: werkkapitaal

Het werkkapitaal kwam ultimo 2021 uit op +/- € 77 miljoen (2020: +/- € 102 miljoen). Het werkkapitaalsbeslag van de bouwactiviteiten van Heijmans (d.w.z. de niet-vastgoed gerelateerde activiteiten) wordt primair bepaald door de snelheid van factureren, alsmede de snelheid waarmee uitgaande en inkomende facturen betaald worden. De snelheid van factureren is af te lezen uit de post 'onderhanden werken', die zowel aan de activazijde als de passivazijde op de balans staat. Als er per saldo sprake is van een creditpositie, dan is er Heijmans-breed sprake van door opdrachtgevers voorgefinancierde projecten. Bij order intake is dit een nadrukkelijk streven en gedurende heel 2021 was sprake van een voorgefinancierde positie. De totale voorfinanciering steeg met € 6 miljoen, per saldo blijft Heijmans op een prima niveau voorgefinancierd. De laatste jaren is de gemiddelde debiteurentermijn behoorlijk verlaagd en dit effect bleef ook in 2021 zichtbaar. De debiteuren stegen met € 38 miljoen, waardoor dit effect niet direct tot uiting komt in de eindejaarsbalans. De negatieve Euribor op bankstanden speelt hierbij naar verwachting een rol, aangezien klanten in toenemende mate sneller betalen dan de afgesproken betaaltermijn. De uitstaande crediteuren daalden met € 23 miljoen. De voorraadpositie (gronden gecombineerd met woningen in aanbouw) daalde met € 30 miljoen, en

wordt hierna verder toegelicht.

De samenstelling van het werkkapitaal is op hoofdlijnen als volgt:

Werkkapitaal in € mln.	2021	2020	Vershil
Strategische grondposities	108	126	-18
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	63	72	-9
Overige voorraden	14	17	-3
Onderhanden werken	-110	-104	-6
Handels- en overige kortlopende vorderingen	179	141	38
Handels- en overige kortlopende schulden	-331	-354	23
<b>Werkkapitaal</b>	<b>-77</b>	<b>-102</b>	<b>25</b>

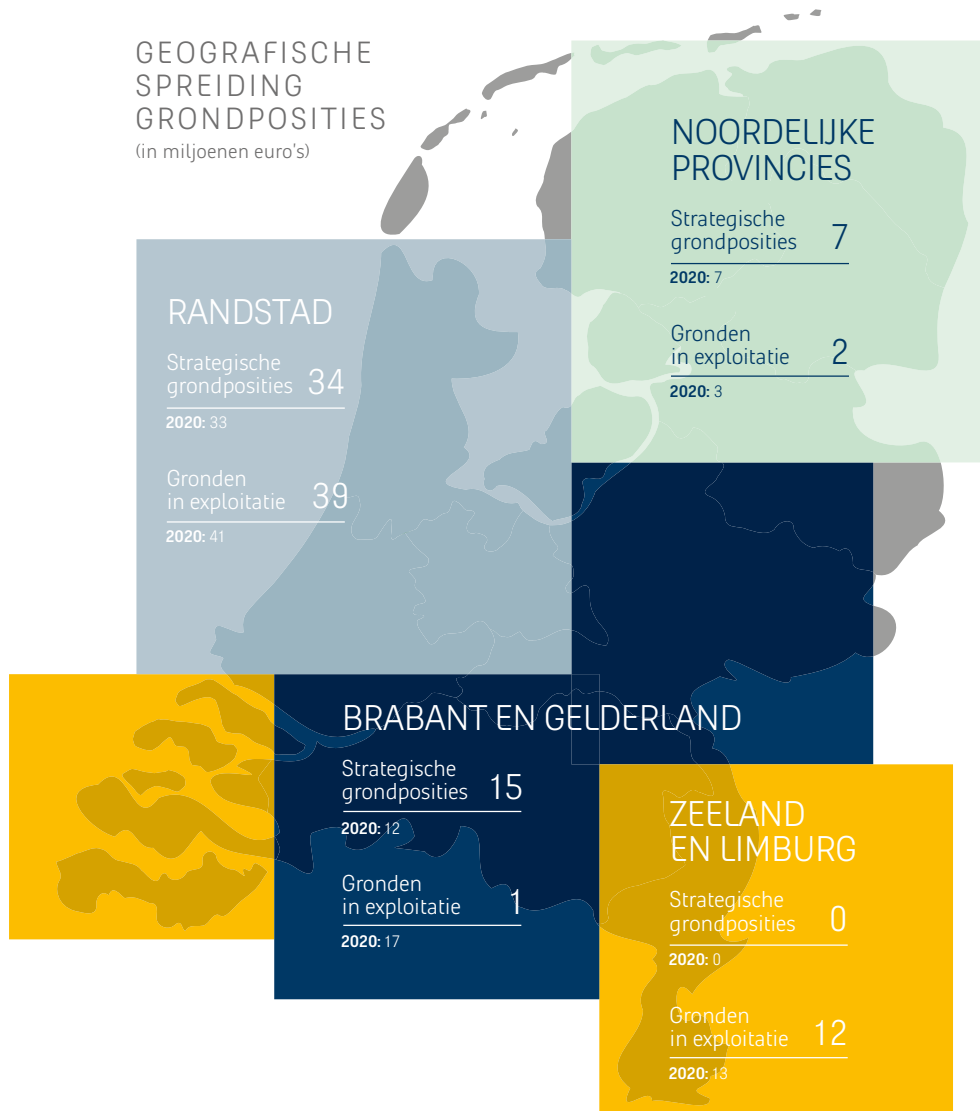
Hoewel het werkkapitaal gedurende het jaar behoorlijke fluctuaties vertoont, is Heijmans er de afgelopen jaren in geslaagd om haar activiteiten en de daarmee samenhangende impact op het werkkapitaal minder seizoensafhankelijk en volatiel te maken. De werkkapitaalbehoefte is in hoge mate projectspecifiek en gerelateerd aan betaalschema's van opdrachtgevers. De seizoensinvloeden in de bouwsector worden verklaard door hogere activiteitsniveaus in het tweede en vierde kwartaal (met name door lagere productie tijdens de wintermaanden en zomermaanden), alsmede een verhoogd niveau van notariële transporten en claim settlements/afwikkeling meerwerken voor balansdata. Hogere werkkapitaalvereisten gedurende het jaar leiden tot een hoger kapitaalbeslag, dat indien nodig door Heijmans wordt ingevuld door gebruik te maken van een 'Revolving Credit Facility'.

## Voorraadpositie vastgoedontwikkeling

Binnen de vastgoedactiviteiten wordt het werkkapitaalbeslag voor een groot deel bepaald door de landbank inclusief de gronden in ontwikkeling, die weergegeven staan onder de post voorraden. De totale voorraadpositie van Vastgoed daalde in 2021 met € 30 miljoen. De grondposities in de landbank daalden met € 18 miljoen. Binnen de landbank stegen de strategische grondposities licht van € 52 miljoen naar € 55 miljoen. De gronden in exploitatie daalden daarentegen van € 74 miljoen naar € 53 miljoen, door de sterke voortgang in projecten.

De voorraadpositie van Vastgoed bestaat naast eigendomsposities ook uit ontwikkelrechten. Deze ontwikkelrechten bestaan zowel uit voorwaardelijke als onvoorwaardelijke verplichtingen. Deze verplichtingen namen in 2021 met € 31 miljoen af tot € 105 miljoen. Van deze verplichtingen heeft € 19 miljoen een onvoorwaardelijk karakter, bij de overige verplichtingen geldt veelal dat gronden pas afgenomen hoeven te worden als een bepaald voorverkooppercentage is behaald.

De onderverdeling in typologie grondposities is als volgt:



### Financiering: eigen vermogen

Het eigen vermogen is in het verslagjaar met € 41 miljoen toegenomen tot € 268 miljoen. Naast de toevoeging van de gerealiseerde nettowinst van € 50 miljoen aan de reserves, nam het eigen vermogen met € 4,6 miljoen af als gevolg van aanpassingen van actuariële resultaten met bijbehorende belastingeffecten die rechtstreeks door het eigen vermogen worden geboekt. Tevens werd in april voor ruim € 3 miljoen aan gewone aandelen uitgegeven en geplaatst bij de houders van de cumulatief preferente aandelen B. Dit was een uitvloeisel van de afspraak om de dividendcoupon op deze preferente aandelen uit te keren in de vorm van gewone aandelen en vervolgens de besparing van dat bedrag in contanten aan te wenden voor aflossing op de cumulatief preferente aandelen B.

Tot slot nam het eigen vermogen met € 7,6 miljoen af als gevolg van de uitkering van dividend in de vorm van cashdividend in april. Het resterende deel van de totale dividendbetaling ter hoogte van € 16 miljoen vond plaats in stockdividend.

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

Wijziging eigen vermogen in € mln.	2021	2020	Vershil
Resultaat na belastingen	50	40	10
Veranderingen in pensioenwaardering	-7	2	-9
Belastingeffect resultaten verwerkt in eigen vermogen	3	3	0
Dividenduitkering	-8	0	-8
Uitgifte aandelen	3	3	0
<b>Wijziging in eigen vermogen</b>	<b>41</b>	<b>48</b>	<b>-7</b>

De solvabiliteit op basis van het garantievermogen, zijnde het eigen vermogen plus het uitstaande cumulatief preferente aandelenvermogen, komt ultimo 2021 uit op 30,1% (2020: 28,8%). Dit was met name het gevolg van het positieve netto resultaat.

De cumulatief preferente aandelen B worden berekend tot het garantievermogen, dat daarmee ultimo 2021 € 31 miljoen hoger is dan het gerapporteerde eigen vermogen. Het balanstotaal steeg van € 931 miljoen naar € 991 miljoen, met name doordat de netto kaspositie verder toenam. De stijging van de netto cash positie had daarmee een dempend effect op de solvabiliteit. Over 2021 stelt Heijmans voor om € 0,88 per aandeel van de winst te bestemmen in de vorm van keuzedividend. Hiermee is het voorgestelde dividend in lijn met het dividendbeleid, dat neerkomt op een pay out ratio van 40%.

Bedragen in € mln.	2021	2020	Vershil
Eigen vermogen	268	226	41
Cumulatief preferente aandelen	31	42	-11
<b>Garantievermogen</b>	<b>298</b>	<b>268</b>	<b>30</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>991</b>	<b>931</b>	<b>60</b>
<b>Solvabiliteit</b>	<b>30%</b>	<b>29%</b>	

## Financiering: netto rentedragende schulden

De netto kaspositie verbeterde in 2021 van € 37 miljoen (ultimo 2020) naar € 91 miljoen, per saldo dus een verbetering van € 54 miljoen. Behoudens de cumulatief preferente aandelen B en enkele projectfinancieringen maakte Heijmans ultimo 2021 geen gebruik van leningen. Wel is het zo dat de leases sinds 2019 (introductie IFRS 16) als schuld worden opgevoerd. Deze hadden ultimo 2021 een impact van € 74 miljoen. Voor de berekening van de zogenaamde recourse netto kaspositie, waarop de convenantafspraken met financiers zijn gebaseerd, wordt verwezen naar paragraaf 6.21 van de jaarrekening.

Rentedragende schuld in € mln.	2021	2020	Vershil
Langlopend	95	115	-20
Kortlopend	24	23	1
Bruto schuld	119	138	-19
Liquide middelen	-210	-175	-35
<b>Netto schuld</b>	<b>-91</b>	<b>-37</b>	<b>-54</b>

## Syndicaatslening vergroend en verlengd tot ultimo 2025

In april 2021 hebben Heijmans en het bankensyndicaat, bestaande uit ABN Amro, ING en Rabobank, besloten om de bestaande syndicaatslening op een aantal punten aan te passen en tussentijds te verlengen tot ultimo 2025 met een optiemogelijkheid om de financiering nog met een extra jaar te verlengen. Op basis van de verbeterde operationele prestaties en solvabiliteit is Heijmans erin geslaagd om de financiering op diverse punten te verbeteren en voor een periode van vijf jaar commitment te verkrijgen. Ook zijn er duurzaamheidsdoelstellingen aan de van toepassing zijnde rentemarge gekoppeld. Hiermee zet Heijmans haar duurzaamheidsambities extra kracht bij door zich te committeren aan jaarlijkse verbeteringen op het gebied van onder meer CO<sub>2</sub>-uitstoot en veiligheid. De financiële convenanten zijn aangepast om beter aan te kunnen sluiten bij de huidige verslaggevingsstandaarden en de in de bouwbranche geldende systematiek. Met name de impact van IFRS 16 leases op de cijfers is substantieel, de covenant niveaus zijn waar nodig hierop aangepast. Tot slot is ook het zekerhedenpakket opnieuw tegen het licht gehouden en versoepeld.



De voornaamste aanpassingen in de syndicaatslening zijn hierna opgesomd:

- Het gecommiteerde bedrag is licht verlaagd van € 121,4 miljoen tot € 117,5 miljoen, waarvan € 20 miljoen in de vorm van een rekening courant faciliteit.
- De looptijd is verlengd tot en met 31 december 2025 en bevat een verlengingsoptie tot ultimo 2026.
- De rentemarge is verlaagd en voortaan gekoppeld aan de uitkomst van de leverage ratio. Voorheen was deze gekoppeld aan de uitkomst van de average leverage ratio die is komen te vervallen. Er geldt een 'margin grid' van 170 – 270 basispunten. Indien de leverage ratio kleiner is dan 0,5 geldt de laagste trede, waar sinds effectivering van de transactie sprake van is. Daarbij dient opgemerkt te worden dat zo lang er geen trekkingen plaatsvinden, er uitsluitend bereidstellingsprovisie betaald dient te worden.
- Aan de margin grid is een bonus malus systematiek van plus of min vijf basispunten gekoppeld op basis van vier duurzaamheidscriteria. Hiermee zet Heijmans haar duurzaamheidsambities extra kracht bij door zich te committeren aan jaarlijkse verbeteringen qua hoeveelheid uitstoot (CO<sub>2</sub>-emissie), aantal ongevallen (daling IF-cijfer), gemiddelde CO<sub>2</sub>-emissie van opgeleverde woningen en het aandeel van elektrische personenauto's in het totale wagenpark.
- Behoudens de score op het criterium veiligheid, werden alle overige doelstellingen in 2021 behaald, waarmee de marge in 2022 met 5 basispunten verlaagd wordt.
- Voor wat betreft het materieel en de intellectuele eigendomsrechten cq merken vindt er een vrijgave plaats van de gevestigde zekerheden, hetgeen de operationele flexibiliteit van Heijmans bevordert. De overige zekerheden waaronder de verpanding van de debiteuren, de 100% bankrekeningen en enkele bestaande grondposities (met een boekwaarde van € 36 miljoen) blijven gevestigd ten gunste van de financiers.
- De financiële convenanten worden voortaan gemeten op basis van de gerapporteerde cijfers met inachtneming van IFRS 15 en IFRS 16, om daarmee beter aan te sluiten bij de gerapporteerde cijfers. Wel blijft er gecorrigeerd worden voor IFRS 11, hetgeen inhoudt dat niet de equity methode wordt gehanteerd voor joint ventures, maar proportionele consolidatie plaatsvindt.

Aan de convenanten werd gedurende 2021 ruimschoots voldaan. Voor nadere toelichting op de score op de convenanten: zie paragraaf 6.21, waar een uitsplitsing van de berekeningswijze is gegeven, alsmede de vergelijkende cijfers.

## Cumulatief preferente financieringsaandelen B

Heijmans N.V. maakt in haar financieringsstructuur gebruik van € 30,8 miljoen aan cumulatief preferente financieringsaandelen B, die geplaatst zijn bij Beleggingsfonds de Zonnewijzer en Nationale-Nederlanden Levensverzekering Maatschappij N.V. Iedere vijf jaar dient er conform de overeenkomst met de cumulatief preferente aandeelhouders een dividendherziening plaats te vinden, voor het laatst gebeurde dit met ingang van 1 januari 2019. Sindsdien is het jaarlijkse dividend 7,21% van de hoofdsom.

Op de cumulatief preferente financieringsaandelen B is slechts aflossing van toepassing in de volgende gevallen:

- Zodra Heijmans dividenduitkering op gewone aandelen hervat, wordt de helft van het bedrag dat op gewone aandelen wordt uitgekeerd als terugbetaling ten laste van de agioreserve afgelost op de cumulatief preferente financieringsaandelen B.
- Heijmans zal de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) ieder jaar verzoeken om de raad van bestuur van Heijmans te mandateren tot de uitgifte van maximaal 10% van het uitstaande (normale) aandelenkapitaal, zoals de laatste jaren ook is geschied. Op basis van dit mandaat kan Heijmans de verschuldigde dividendcoupon uitkeren in de vorm van gewone aandelen tegen marktprijs, waarbij de cash besparing wordt aangewend om af te lossen ten laste van de agioreserve op het uitstaande kapitaal van de cumulatief preferente aandelen B. Dit aflossingselement gaat derhalve niet ten koste van het garantievermogen en heeft daarmee geen netto cash impact.
- Zodra de solvabiliteit op basis van het garantievermogen groter is dan 30% (zoals gerapporteerd in het jaarverslag over ieder toekomstig jaar) en Heijmans in dat jaar tot dividenduitkering overgaat, vindt een extra aflossing plaats in de vorm van een terugbetaling op gestorte agioreserve van de cumulatief preferente aandelen B ter hoogte van het verschuldigde dividend van het voorgaande jaar.

In het geval het totaal van de aflossingen ertoe leidt dat het uitstaand kapitaal per 1 januari 2019 van de cumulatief preferente aandelen B halveert (kleiner wordt dan € 22.550.000), dan treedt automatisch een korting op van het dividend van honderd basispunten, ofwel, een verlaging van de dividendcoupon naar 6,21%. In geval van aflossingen als hiervoor benoemd, wordt ieder jaar op 30 juni de stemverhouding van de cumulatief preferente aandelen B herzien pro rata de impact op de kapitaalverhoudingen.

Op basis van bovenstaande afspraken heeft in april 2021 een aflossing van € 11,1 miljoen plaatsgevonden in de vorm van de aflossing op de agioreserve. Sindsdien is het uitstaande kapitaal € 30,7 miljoen en is de stemverhouding aangepast (zie voor een verdere toelichting hoofdstuk Het aandeel Heijmans). Op basis van het dividendvoorstel over het boekjaar 2021 en op voorwaarde dat de AVA instemt met het dividendvoorstel en het emissiemandaat, is het de verwachting dat de cumulatief preferente aandelen B in 2021 met € 15 miljoen zullen afnemen, waarvan € 2,5 miljoen ten gevolge van de aflossing vanuit het emissiemandaat, € 10 miljoen ten gevolge van 50% van het dividendvoorstel van € 0,88 per aandeel en € 2,5 miljoen ten gevolge van het feit dat de solvabiliteit ultimo 2021 hoger was dan 30%. Na effectuering van deze aflossingen – naar verwachting in april 2022 – zal de dividendcoupon op het resterende uitstaande bedrag dalen van 7,21% naar 6,21%.

## Kasstroom

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

Kasstroom in € mln.	2021	2020	Vershil
EBITDA - onderliggend	106	85	
Herstructureringsuitgaven	-3	-2	
Betaalde/ontvangen rente	-4	-3	
Betaalde winstbelastingen	0	0	
Mutatie werkkapitaal en overig	10	48	
<b>Kasstroom uit operaties</b>	<b>109</b>	<b>128</b>	<b>-19</b>
Verkoop/aankoop deelnemingen	-1	-12	
Investeringen in materiële vaste activa	-26	-16	
Verkoop van materiële vaste activa	3	1	
Verstrekt kapitaal en leningen aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-8	-6	
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>-32</b>	<b>-33</b>	<b>1</b>
Betaald dividend	-8	0	
Mutatie vanwege inbreng in nieuw samenwerkingsverband	0	-7	
Mutatie IFRS 16	-15	-21	
<b>Mutatie netto schuld</b>	<b>54</b>	<b>67</b>	<b>-13</b>

## Orderportefeuille

De orderportefeuille voor geheel Heijmans bedraagt ultimo 2021 € 2.061 miljoen (ultimo 2020: € 1.946 miljoen). De stijging is voornamelijk toe te rekenen aan Vastgoed en de daaraan gelieerde woningbouwactiviteiten. In Infra en de utilitaire activiteiten bleef het order book op een stabiel niveau. De kwaliteit blijft eveneens op niveau, waarbij het ontbreken van verlieslatende projecten in de portfolio een stevig fundament legt voor 2022.

Door de laatste jaren minder zwaar in te zetten op grote, integrale werken, is de opbouw van de orderportefeuille de laatste jaren wat kortcyclischer geworden. Hierdoor is de zichtbaarheid vanuit het order book op de jaren na 2022 wat afgenomen. Tegelijkertijd zet de stijging van het aantal onderhoudscontracten en asset management opdrachten door, waardoor het aandeel recurring business steeg.

Belangrijke nieuwe opdrachten in 2021 betroffen onder meer de revitalisatie van het hoofdkantoor van Rabobank in Utrecht, de renovatie van het Binnenhof, de opdracht van Rijkswaterstaat voor het vervangen van de verkeerssystemen en verlichting voor de Rijkswaterstaat-regio's Midden- en Zuid-Nederland, de bouw van 400-500 gestandaardiseerde sociale huurwoningen in de regio Eindhoven en de tweede fase van de Science Campus Universiteit Leiden.

Orderportefeuille in € mln.	31-12-2021	30-06-2021	31-12-2020
Vastgoed	595	571	540
Bouw & Techniek	1.224	1.181	1.101
Infra	712	750	731
Eliminatie	-470	-464	-426
<b>Orderportefeuille</b>	<b>2.061</b>	<b>2.038</b>	<b>1.946</b>

## Outlook

Naar verwachting zal de omzet licht stijgen. Bij Vastgoed en Bouw & Techniek wordt gerekend op groei, maar als gevolg van een verlaagd niveau aan grote infrastructurele werken zal de omzet bij Infra naar verwachting wat dalen. Daarnaast wordt gerekend op een vergelijkbare onderliggende EBITDA. Met een goed gespreid orderboek op een stabiel niveau van € 2,1 miljard staat Heijmans voor 2022 opnieuw goed gesteld.

Voor de periode na 2022 is met name van belang dat de ambitieuze overheidsplannen vertaald kunnen worden naar concrete maatregelen. Zowel op het gebied van stikstof (met name impact op de infrasector) als op het gebied van aanwijzen van nieuwe buitenstedelijke ontwikkelingsgebieden voor nieuwe woningen (hetgeen relevant is voor onze woningbouw- en vastgoedactiviteiten). Het kabinet heeft veel geld beschikbaar gesteld voor de energietransitie en voor verduurzaming van de maatschappij. Nu is het vooral zaak om naast financiële middelen ook daadkracht en besluitkracht daaraan toe te voegen.

Onderliggend blijven de vooruitzichten voor onze sector goed, maar de nadere concretisering van overheidsmaatregelen is vereist om de werkvoorraden in onze sector op stabiel niveau te houden en verduurzamingsinvesteringen rendabel te maken. De sterke stijging van grondstofprijzen en aanhoudende vraag naar arbeid en materialen zijn weliswaar belangrijke punten van aandacht, maar op basis van ons stabiele orderboek en selectieve aannamebeleid verwachten we te kunnen inspelen op deze ontwikkelingen met behoud van marges.

Heijmans blijft uitstekend gepositioneerd om in te spelen op groeiemarkten, zoals de renovatie- en onderhoudsmarkt, de woningmarkt en het hoogwaterbeschermingsprogramma in Infra en de energietransitie die op alle sectoren grote impact heeft. Door de klant / eindbewoner centraal te stellen, richt Heijmans zich op markten waarin het de hoogste toegevoegde waarde kan leveren om daarmee in de toekomst het margepotentieel te optimaliseren. Denk hierbij aan een verdere digitalisering van het bouwproces, en het inzetten op aanverwante verdienmodellen zoals datagedreven diensten. Maar ook aan de verdere uitbouw van eigen productie in de vorm van houtskeletbouw woningen, waarmee eind 2021 een eerste stap is gezet met de aankoop van een eigen fabriek. Naarmate de bezettingsgraad na 2022 stijgt, zal houtskeletbouw een rol gaan spelen in zowel meer betaalbare woningen als verbeterde marges, maar tot die tijd zal de impact daarvan op de resultaten gering zijn.



# "Continu bijdragen vanuit expertise"

In de drie jaar bij Heijmans heb ik mijn ondernemende schoenen aangetrokken en zocht ik zelf naar waar ik het meeste waarde toe kan voegen. Die vrijheid krijg je bij Heijmans. Ik zoek continu naar mensen die energie geven en plekken waar ik met mijn expertise kan bijdragen. Vooral soft skills heb ik ontwikkeld bij Heijmans: welke stappen zijn er nodig om je doel te bereiken, wie heb je daar voor nodig, welke randvoorwaarden voor succes zijn er en hoe krijg je mensen mee, daar heb ik veel in geleerd. Hoewel je je hulpvraag echt zelf moet formuleren en daar de juiste collega's bij moet vinden, krijg je bij Heijmans alle hulp die je nodig hebt. Bovendien is er volop ruimte om buiten Heijmans voeding en inspiratie op te halen.

---

**Roos Godefrooij (28)**  
business developer



## 13



# Corporate Governance

## 13.1 Verslag van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft kennisgenomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2021. De jaarrekening is door EY (Ernst & Young Accountants LLP) gecontroleerd en op 25 februari 2022 van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze is toegevoegd aan de jaarrekening als bijlage 15.4 van het jaarverslag Heijmans 2021. Wij adviseren de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2021 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 een dividend uit te keren van € 0,88 per (certificaat van) gewoon aandeel.

### Positie en belangrijke ontwikkelingen 2021

#### Rol en bevoegdheden raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de Vennootschap en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad ter zijde. Hierbij richt de raad van commissarissen zich niet alleen op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving, maar ook op het beleid ten aanzien van duurzaamheid en veiligheid.

De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de Vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de Vennootschap betrokkenen af. De raad van commissarissen weegt daarbij ook de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. In de Statuten Heijmans N.V. en het Reglement raad van commissarissen Heijmans N.V. zijn regels opgenomen ten aanzien van de wijze van vergaderen en besluitvorming. Beide documenten zijn te vinden op de website van Heijmans N.V. in de rubriek 'corporate governance: codes, statuten en reglementen'.

### Deelgebieden toezicht

Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur heeft onder meer betrekking op de wijze waarop het bestuur de strategie, gericht op (lange termijn) waardecreatie, uitvoert, op de realisatie van doelstellingen, de risico's verbonden aan ondernemingsactiviteiten, opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, het proces van financiële verslaggeving, naleving van wet- en regelgeving, de verhouding met aandeelhouders – zie daarvoor onder meer paragraaf 13.2 'Corporate Governance' van het bestuursverslag – op de activiteiten van de raad van bestuur ter zake de cultuur binnen de onderneming, op de werking van meldingsprocedure ter zake misstanden en onregelmatigheden, en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

## Accenten en activiteiten in 2021

### Covid-19

Ook in 2021 is de wereld nog steeds in de greep van de Covid-pandemie met gevolgen voor alle geledingen van de maatschappij. In 2020, na de uitbraak van de pandemie, lag de focus in de onderneming op de veiligheid en gezondheid van de medewerkers die doorwerkten, zowel op de bouwplaatsen als vanuit huis. Daarnaast was er uiteraard aandacht voor de financiële gevolgen van Covid. Begin 2021 bleek dat de onderneming en haar medewerkers met de nodige maatregelen goed in staat waren hun activiteiten voort te zetten ondanks de Covid-pandemie. En ook nu blijkt van de grote flexibiliteit en weerbaarheid van de onderneming en haar medewerkers want ook 2021 is zeer succesvol afgesloten.

Gezien de financiële resultaten over 2021 heeft de raad van bestuur voorgesteld een dividend op gewone aandelen uit te keren van € 0,88 per (certificaat van) aandeel. De raad van commissarissen heeft met dit voorstel ingestemd.

### Resultaatontwikkeling

In 2021 heeft de raad van bestuur verder gebouwd aan de verbetering van werkkapitaal, van vermogensverhoudingen en het robuust uitbouwen van het risicobeheersysteem. De raad van commissarissen heeft de inspanningen van de raad van bestuur gevolgd, en heeft het bestuur daarbij ondersteund. Voorts heeft de raad van commissarissen voortdurend aandacht voor focus, discipline en excellence'. Ook het 'marge boven volume beleid', voortdurende verdere professionalisering van de organisatie en verbetering van de interne processen zijn uitgebreid aan de orde gekomen in de vergaderingen. Met de raad van commissarissen is veelvuldig ruggespraak gehouden over het borgen van een gezonde rendement/risico-verhouding met behoud van gezond ondernemerschap bij de aansturing van (nieuwe) projecten.

### Financiering

De laatste jaren stonden voor Heijmans in het teken van herstel van de winstgevendheid en verbetering van de balansverhoudingen. De financieringsvoorwaarden waren telkens relatief kortlopend en benadrukten een bepaald ingroeipatroon. Zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen zagen in het goede resultaat van de afgelopen jaren met een stabiel stijgende winstgevendheid en een goede netto kaspositie aanleiding om met de syndicaatsbanken in overleg gegaan over aanpassing van de financiering. Dat heeft geresulteerd in een verlenging van de financiering tot en met 31 december 2025. De financieringsvoorwaarden zijn op diverse punten verbeterd en geactualiseerd. Ook zijn er duurzaamheidsdoelstellingen aan gekoppeld. Er is een bedrag gecommiteerd van € 117,5 miljoen, waarvan € 20 miljoen in de vorm van een rekening-courant faciliteit. De opbouw van de rentemarge is gebaseerd op nieuwe prestatie maatstaven. Aan de rentemarge is tevens een bonus malus systematiek gekoppeld op basis van vier duurzaamheidscriteria. Hiermee zet Heijmans haar duurzaamheidsambities extra kracht bij door zich te committeren aan jaarlijkse verbetering op het gebied van onder meer CO<sub>2</sub>-uitstoot en veiligheid.

Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur zijn tevreden met het nieuwe pakket. Hiermee heeft Heijmans haar financieringsrelaties verder bestendigd, en wordt Heijmans minder gevoelig voor eventuele fluctuaties op de kapitaalmarkten in het licht van de huidige economische condities. Regelmatig is er tussen raad van commissarissen en raad van bestuur overleg geweest over de resultaten in relatie tot de eisen die gelden ten aanzien van de financiering.



## Strategie

De strategie van Heijmans is gericht op lange termijn waardecreatie. Conform goed governance gebruik houdt de raad van bestuur de strategie jaarlijks tegen het licht. In 2021 was dat ook het geval voor de in 2018 ontwikkelde lange termijn strategie 'Verbeteren, Verslimmen en Verduurzamen'. Daarbij is niet alleen aan de hand van KPI's gekeken naar de mate van voortgang van de strategische doelen, maar is ook een herijking gedaan die tot verscherping van een aantal doelstellingen heeft geleid. De raad van commissarissen is hierbij intensief betrokken. Onderwerpen die raken aan strategie en lange termijn waardecreatie komen in vrijwel elke vergadering aan de orde en dat leidt tot constructieve dialogen die bijdragen aan scherpere inzichten. De raad van commissarissen houdt toezicht op de implementatie van de strategie. Verschillende thema's van de strategie zijn zoals gezegd in elke vergadering met de raad van bestuur onderwerp van gesprek. Verder heeft de raad van commissarissen kennisgenomen van de voortgang op het gebied van onder meer veiligheid, compliance & risk, vernieuwing, productontwikkeling en innovatie, onder andere door presentaties door kennisdragers tijdens vergaderingen met de raad van commissarissen en raad van bestuur. In 2022 gaat de raad van bestuur de strategie voor de periode vanaf 2023 herijken. De raad van commissarissen wordt daarbij intensief betrokken.

## Industrieel bouwen

Om uitvoering te geven aan de strategische doelstelling om als makers van de gezonde leefomgeving CO<sub>2</sub>-neutraal te bouwen en om aan te sluiten bij de landelijke opgave om de woningvoorraad in Nederland te vergroten, is vanaf begin 2021 onderzoek gedaan naar industriële woningbouw. Er zijn verschillende routes onderzocht en door de raad van bestuur uitgebreid met de raad van commissarissen besproken. Dit heeft eind 2021 geleid tot het besluit van de raad van bestuur, goedgekeurd door de raad van commissarissen, om de energieneutrale fabriek van IIBO in Heerenveen over te nemen en een samenwerking met een VDM aan te gaan. Daarmee is Heijmans direct start gegaan met de productie van houtskeldebouwwoningen en kan er vanaf 2022 versneld worden opgeschaald naar grootschalige productie. De raad van commissarissen is enthousiast over deze ontwikkeling die goed past bij de missie en strategie van Heijmans.

## Corporate governance

De raad van commissarissen is op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen op het gebied van corporate governance, onder andere over de Corporate Governance Code en relevante nieuwe regelgeving zoals het wetsvoorstel inzake diversiteit (het ingroeiquoteum leden raad van commissarissen en streefcijfers voor raad van bestuur en

subtop) en het wetsvoorstel bestuur en toezicht. Voor meer informatie wordt verwezen naar paragraaf 13.2 'Corporate Governance' van het bestuursverslag.

## Vergaderfrequentie en aanwezigheid

In 2021 hebben zes reguliere en negen tussentijdse, specifieke vergaderingen van de raad van commissarissen met de raad van bestuur plaatsgevonden. De reguliere vergaderingen werden voorafgegaan door intern beraad van de raad van commissarissen. Een aantal van de vergaderingen vond geheel digitaal plaats als gevolg van Covid-19 en voor een aantal vergadering gold dat deze hybride plaatsvond.

Zowel mevrouw Jonk als de heer Icke zijn bij een vergadering afwezig geweest. Zij hebben van de mogelijkheid gebruik gemaakt om de agendapunten vooraf met de voorzitter te bespreken en is zo in de gelegenheid geweest hun standpunten naar voren te brengen. Bij de vergaderingen van de remuneratie- en benoemingscommissie waren alle leden aanwezig. Bij de vergaderingen van de Audit- en Risk Commissie waren alle leden aanwezig.

Ook in 2021 is het gezamenlijk projectbezoek als gevolg van de Covid-maatregelen niet mogelijk geweest. Enkele commissarissen hebben wel individueel een aantal projecten bezocht met inachtnaam van de veiligheidsvoorschriften.

De externe accountant van de Vennootschap is aanwezig geweest tijdens de vergadering waarin de jaarrekening 2020 is besproken. De raad van commissarissen is gebruikelijk twee keer per jaar vertegenwoordigd in de overlegvergadering van de Ondernemingsraad. Afhankelijk van specifieke taakgebieden van commissarissen vindt er regelmatig overleg plaats met leden van de raad van bestuur. Dat geldt in het bijzonder voor de voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitters van de commissies, te weten de remuneratie- en benoemingscommissie, de Audit- en Risk Commissie.

## Besluitvorming

In 2021 hadden belangrijke besluiten van de raad van commissarissen onder meer betrekking op:

- Goedkeuring van de aanscherping van de strategie;
- Goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot vaststelling en wijziging van de operationele en financiële doelstellingen van de Vennootschap;
- Goedkeuring van het businessplan en budget 2021 Heijmans N.V. waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid zijn verwoord;
- Vaststelling 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 verlenging tot en met 31 december 2025 van en aanpassing van de voorwaarden van de syndicaatsfinanciering;
- De voordracht voor benoeming van de heer A.E. Traas als commissaris tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 april 2021;
- Goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur ten aanzien van de resultaatbestemming Heijmans N.V. met betrekking tot het boekjaar 2020 inhoudende een uitkering van dividend op gewone aandelen;
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot het uitgeven van gewone aandelen bij wijze van dividendbetaling aan de houders van cumulatief preferente financieringsaandelen B;
- De benoeming van G.M.P.A. van Boekel na de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 30 augustus 2021 tot lid van de raad van bestuur en CFO;
- Het stellen van een vacature voor de raad van commissarissen in verband met het tussentijdse terugtreden van G.A. Witzel;
- Goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot het opzetten van een productiefaciliteit voor industriële woningbouw en de daaraan gepaarde investering voor de overname van IIBO.

## Bestuur

De raad van bestuur bestaat uit twee leden. Hun aandachtsgebieden zijn als volgt:

- De heer A.G.J. (Ton) Hillen, voorzitter raad van bestuur / CEO: Algemene zaken, Vastgoed, Bouw & Techniek, Infra, Duurzaamheid, HR & Management Development, Inkoop en Innovatie.
- De heer G.M.P.A. (Gavin) van Boekel, lid raad van bestuur / CFO: Finance & Tax, Riskoffice, Investor relations, ICT, Heijmans Energie, Juridische Zaken, PR & Communicatie, Pensioenen, Facilitair Bedrijf.

De heer Van Boekel is benoemd per 1 september 2021 tot lid van de raad van bestuur en CFO. Hij volgt de heer J.G. Janssen op die Heijmans per 15 april 2021 heeft verlaten.

## Zelfevaluatie raad van commissarissen

Eén van de uitgangspunten van de Nederlandse Corporate Governance code luidt dat de raad van commissarissen collectief verantwoordelijk is voor zijn eigen functioneren en noemt de zelfevaluatie als 'best practice'. De zelfevaluatie over 2021 is uitgevoerd op basis van een uitgebreide vragenlijst die door alle commissarissen en op delen door de leden van de raad van bestuur is ingevuld. De daaruit volgende rapportage is uitgebreid besproken in de vergadering van de raad van commissarissen in november 2021. Uit de evaluatie over 2021 is

gebleken dat eerder geformuleerde verbeterpunten beklifd zijn en dat het belangrijk is daar continue aandacht voor te houden.

## Diversiteit

De samenstelling van Heijmans' raad van commissarissen wordt gekenmerkt door diversiteit naar geslacht, achtergrond en ervaring. De inspanningsverplichting op grond van de Wet Bestuur en Toezicht zoals die gold over het boekjaar 2021 is gericht op een streefpercentage van ten minste 30% vrouwen en tenminste 30% mannen voor de raad van commissarissen, voor zover deze zetels worden verdeeld over natuurlijke personen. Binnen de raad van commissarissen zijn thans twee van de vijf leden een vrouw, derhalve 40%. De raad van commissarissen zal in 2022 het diversiteitsbeleid herzien in het licht van het wetsvoorstel 'Diversiteit in de top' dat van kracht is geworden per 1 januari 2022.

Voor verdere achtergrondinformatie over alle leden van de raad van commissarissen, wordt verwezen naar hoofdstuk 3, Het Bestuur, van het bestuursverslag. Het diversiteitsbeleid dat geldt ten aanzien van de raad van bestuur en raad van commissarissen is opgenomen in de Corporate Governance verklaring waarnaar wordt verwezen in paragraaf 13.2 'Corporate Governance' van het bestuursverslag.

## Commissies

Door de raad van commissarissen zijn twee commissies benoemd, te weten de Audit- en Risk Commissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. 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'.

## Audit- en Risk Commissie

De Audit- en Risk Commissie bestaat uit drie leden van de raad van commissarissen en houdt zich bezig met onderwerpen op een aantal financiële terreinen en met riskmanagement. Wat in de Audit- en Risk Commissie 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, het controleplan van de externe accountant, overige financiële rapportages, de werking van interne risico- en beheersingssystemen, de relatie met en de evaluatie van de externe accountant, de pensioenregelingen en de

ontwikkeling van de financieringsbehoefte en van de schuldpositie alsook de relatie met financiers van de onderneming. Daarnaast heeft de audit- en risk commissie gesproken over waardering van grondposities, de werking van het ERP-systeem SAP, de fiscale positie van de onderneming en de issuelijst. Ook is gesproken over integriteit en compliance, Risk & Audit management, de rapportages van de Risk & Audit manager, cybersecurity en privacy/ implementatie AVG.

De Audit- en Risk Commissie bestond tot 12 november 2021 uit de heren R. Icke (voorzitter), G.A. Witzel, A.T. Traas en mevrouw M.M. Jonk en vanaf die datum uit de heren R. Icke (voorzitter), A.E. Traas en mevrouw M.M. Jonk. Expertise op het gebied van financiële verslaggeving en controle van de jaarrekening in de commissie is geborgd omdat zowel de heren Icke als Traas opgeleid zijn als Register accountant. In 2021 is de commissie vier keer met de raad van bestuur bijeengekomen. Ook de externe accountant is bij een aantal bijeenkomsten aanwezig geweest. Daarnaast is overleg gevoerd met de accountant in 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 Audit- en Risk Commissie bij, samen met de voorzitter van de raad van bestuur en de CFO. Relevante onderwerpen waarvoor de goedkeuring van de gehele raad van commissarissen vereist was, werden aan de voltallige raad van commissarissen voorgelegd samen met een aanbeveling van de Audit- en Risk Commissie.

### **Remuneratie- en benoemingscommissie**

De remuneratie- en benoemingscommissie bestaat uit mevrouw M.M. Jonk, voorzitter, en mevrouw J.W.M. Knape-Vosmer. De commissie richt zich ter voorbereiding van de raad van commissarissen onder andere op de remuneratie van de leden van de raad van bestuur en stelt onder andere de selectiecriteria en benoemingsprocedure op voor 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 en stelt zij een successionplanning met betrekking tot de raad van bestuur op. Deze commissie voert in dat verband minimaal eenmaal per jaar individuele functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur.

### **Remuneratie**

Het afgelopen jaar heeft de commissie vijf keer vergaderd, vrijwel altijd op digitale wijze als gevolg van Covid-19. Daarnaast is regelmatig onderling overleg geweest.

Bij de bespreking van de remuneratie van de raad van bestuur geldt als uitgangspunt het bezoldigingsbeleid dat op 15 april 2020 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is vastgesteld. Gezien de recente vaststelling van het beleid heeft de commissie geadviseerd het beleid niet te herzien in aanloop naar 2022. De commissie heeft in haar vergaderingen aandacht besteed aan de beloning van de leden van de raad van bestuur. Deze beloning over 2021 is in lijn met het hiervoor genoemde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het bezoldigingsverslag 2021 in bijlage 15.6 Bezoldigingsverslag van het jaarverslag Heijmans 2021.

Daarnaast heeft de commissie gesproken over en advies uitgebracht aan de raad van commissarissen over onder andere het beloningspakket voor de nieuwe CFO, de doelstellingen in het kader van de variabele beloning, de variabele beloning zelf, het Bonus Investment Share Matching Plan en de vaste beloning van de leden van de raad van bestuur in 2021.

Ten slotte heeft de commissie het Bezoldigingsverslag 2021 opgesteld en besproken met zowel raad van bestuur als raad van commissarissen. Daarbij is de uitslag van de adviserende stemming van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders met betrekking tot het Bezoldigingsverslag 2020 in aanmerking genomen.

## **Benoemingen**

### **Raad van commissarissen**

Eind 2020 heeft de raad van commissarissen besloten om de raad tijdelijk uit te breiden tot zes leden. De reden hiervoor was het feit dat de heer R. Icke, commissaris, vicevoorzitter en voorzitter van de Audit- en Risk Commissie, conform het rooster van aftreden na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2022 aftreedt en hij niet herbenoembaar is. Om een goede overdracht te faciliteren en te waarborgen is besloten tijdig een vacature te stellen met het profiel finance en een voordracht tot benoeming reeds te agenderen voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 april 2021.

Na een zorgvuldige procedure heeft de raad van commissarissen in januari 2021 een keuze gemaakt en heeft, onder voorbehoud van de ondersteuning van de voordracht door de Ondernemingsraad, besloten de heer A.E. Traas voor te dragen voor benoeming tot commissaris voor de duur van vier jaar op de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 14 april 2021. De Ondernemingsraad heeft de voordracht ondersteund en de Algemene vergadering heeft de voordracht goedgekeurd.

Omdat de heer G.A. Witzel, sinds april 2020 lid van de raad van commissarissen, is afgetreden per 12 november 2021 heeft de raad van commissarissen besloten een vacature te stellen. De commissie is direct aan de slag gegaan met het organiseren van de werving waarvoor een opdracht is gegeven aan een searchbureau.

### Raad van bestuur

Nadat de heer J.G. Janssen begin 2021 te kennen heeft gegeven Heijmans te gaan verlaten per 15 april 2021 is de raad van commissarissen gestart met de procedure ter invulling van de vacature voor CFO / lid raad van bestuur die daardoor is ontstaan. De procedure is voorbereid door de commissie en vervolgens is een opdracht verstrekt aan een searchbureau. Na een zorgvuldige procedure en uitgebreid beraad tussen de raad van commissarissen en raad van bestuur is de unanieme keuze gemaakt voor de heer G.M.P.A. van Boekel. De Ondernemingsraad heeft positief geadviseerd ten aanzien van de voorgenomen benoeming die is toegelicht tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 30 augustus 2021. Daarna heeft de raad van commissarissen hem benoemd per 1 september 2021.

### Samenstelling raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat thans uit vijf leden. Conform het rooster van aftreden waren er geen commissarissen aftredend. De heer A.E. Traas is op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 april 2021 benoemd voor een periode van vier jaar.

De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen in hoofdstuk 3, Het Bestuur, van het bestuursverslag. Alle leden van de raad van commissarissen zijn aan te merken als onafhankelijk in de zin van best practice 2.1.8 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

### Ten slotte

Heijmans heeft, ondanks de voortdurende Covid-pandemie, een uitstekend jaar achter de rug. Er is gewerkt aan strategische doelen en de basis van de onderneming is nog verder versterkt. Daarbij is onverminderd focus geweest, van zowel raad van commissarissen en raad van bestuur, op een strikt selectiebeleid, optimale kostenstructuur en veiligheid, in het bijzonder de omstandigheden waaronder medewerkers konden doorwerken tijdens de pandemie, en duurzaamheid. Er is gewerkt aan resultaatverbetering in brede zin. Naast Covid-19 heeft de onderneming nog steeds te maken met de stikstofproblematiek waarvoor structurele oplossingen uitblijven. Hierdoor moet onverminderd een beroep worden gedaan op flexibiliteit en het innovatievermogen van de onderneming. De basis voor structureel succes is gelegen in een

gedegen organisatorische opzet, team excellence en vakbekwame medewerkers die de juiste balans houden tussen ondernemerschap, rendement en risico. Daarom is het HR-beleid en de ontwikkeling van het menselijk kapitaal ook in 2021 ruim onder de aandacht geweest bij de raad van commissarissen en raad van bestuur.

Zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur realiseren zich dat het veel van mensen vraagt om door te werken met steeds veranderende maatregelen in verband met Covid. Net als in 2020 is weer een groot beroep gedaan op de veerkracht en wendbaarheid van alle medewerkers. Medewerkers die op de bouwplaatsen onder lastige omstandigheden doorwerkten en medewerkers die noodgedwongen thuis moesten werken met alle problemen om werk, gezin en thuisonderwijs te combineren van dien. En zolang de Covid-pandemie voortduurt blijft de druk op alle medewerkers hoog. De raad van commissarissen heeft daarom niet alleen veel respect voor het bestuur en de goede financiële resultaten over 2021, maar vooral ook voor alle medewerkers die dat mogelijk hebben gemaakt. Het fundament van de goede resultaten van Heijmans is hierop gestoeld!

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

Rosmalen, 25 februari 2022

*Sjoerd S. Vollebregt, voorzitter*  
*Ron Icke RA, vice-voorzitter*  
*mr. Martika M. Jonk*  
*Ans J.W.M. Knape-Vosmer MBA*  
*Drs. Arnout E. Traas RA*



## 13.2 Corporate Governance

Corporate Governance gaat over goed bestuur van een onderneming en het toezicht daarop. Ook is het een verantwoording over het gevoerde beleid aan alle stakeholders. Denk aan aandeelhouders, werknemers, afnemers en de samenleving. Elementen die een rol spelen in de verantwoording van het beleid zijn de strategie en de realisatie van bedrijfsdoelstellingen, de bedrijfscultuur en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan verantwoording en transparantie.

### Open bedrijfscultuur

Voor onze strategie 'Verbeteren, Verslimmen, Verduurzamen' is een cultuur van discipline en eenheid een randvoorwaarde. Continu verbeteren blijft voor Heijmans van cruciaal belang om de basis op orde te houden en daarmee bouwen we voort op de principes van het eerdere strategische programma 'Focus, Discipline en Excellence'. Wij zien het belang van een goede Corporate Governance en gedragscode om onze bedrijfsdoelstellingen en bijbehorende bedrijfscultuur te bereiken. Daarvoor blijven we sturen op het uitdragen van de kernwaarden die belangrijk zijn voor de realisatie van de strategie. Deze kernwaarden zijn eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerken. Een uitgebreidere toelichting op onze cultuurprogramma's is te lezen in de hoofdstukken met niet-financiële resultaten.

Heijmans streeft ernaar de hoogste normen te hanteren. Dat betekent dat we wetgeving respecteren en naleven. Ook volgen en initiëren we richtlijnen die voor de onderneming specifiek en branchebreed gelden. Daarnaast betekent dit dat we streven naar optimale integriteit en transparantie over ons handelen en over de besluitvorming richting stakeholders. We streven naar een permanente dialoog met stakeholders en zorgen voor gelijktijdige en toegankelijke informatieverspreiding.

Meer informatie over hoe het bestuur en toezicht binnen Heijmans zijn georganiseerd, is te vinden in de Corporate Governance Verklaring (zoals bedoeld in artikel 2a juncto artikel 3 tot en met artikel 3b van het 'Besluit inhoud bestuursverslag' en inclusief de vereiste informatie in het kader van het 'Besluit artikel 10 overnamerichtlijn'). Deze verklaring staat op de website van Heijmans in de rubriek 'Corporate Governance: codes, statuten en reglementen'.

### Organisatie van de Corporate Governance

Goed ondernemerschap, integriteit, betrouwbaarheid, klantgerichtheid, openheid en transparant handelen van het management – inclusief goed toezicht hierop – zijn de uitgangspunten van de corporate governancestructuur van Heijmans. We hechten namelijk veel waarde aan een evenwichtige balans tussen de belangen van

onze stakeholders. Heijmans onderschrijft het uitgangspunt van de Corporate Governance Code dat de Vennootschap een langetermijn-samenwerkingsverband is van diverse bij de Vennootschap betrokken stakeholders.

### Aandelen

De aandelen in Heijmans zijn gecertificeerd via Stichting Administratiekantoor Heijmans. Certificering heeft tot doel om willekeurige besluitvorming op een aandeelhoudersvergadering als gevolg van verzuim tegen te gaan. De certificaten van aandelen zijn vrij inwisselbaar in gewone aandelen.

### Medezeggenschap

De medezeggenschap binnen Heijmans vertegenwoordigt onze medewerkers. Heijmans heeft één ondernemingsraad (OR), op het niveau van Heijmans Nederland B.V. Ook zijn er commissies – met OR- en niet-OR-leden – die ieder een aandachtsgebied behandelen, zoals finance, strategie, sociaal beleid en communicatie. In 2021 heeft de ondernemingsraad elf OR-vergaderingen gehouden waarvan zes overlegvergaderingen. Dat zijn vergaderingen waarbij de voorzitter van de raad van bestuur aanwezig is. Bij één overlegvergadering was een lid van de raad van commissarissen aanwezig. In totaal heeft de OR in 2021 zes instemmingsaanvragen en acht adviesaanvragen behandeld.

### De Nederlandse Corporate Governance Code: naleving van en afwijkingen

De vigerende Nederlandse Corporate Governance Code is op 8 december 2016 gepubliceerd in de Staatscourant. Deze Code is in Nederlandse wetgeving verankerd op grond van art. 2:391 lid 5 BW jo. art. 2 'Besluit inhoud bestuursverslag'.

De onderliggende principes van de Corporate Governance Code worden door Heijmans onderschreven en zijn ook geïmplementeerd in onze corporate governancestructuur. De reglementen van de raad van bestuur, raad van commissarissen en van de commissies van de raad van commissarissen sluiten daar op aan.

In het verslagjaar 2021 hebben we ten aanzien van één best practice afgeweken van de aanbevelingen in de code, namelijk best practice 2.2.2.

#### • Afwijking van best practice 2.2.2

Deze bepaling ziet toe op het aantal benoemingstermijnen voor commissarissen. Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna eenmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. De commissaris kan daarna opnieuw

worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd.

In afwijking van deze bepaling heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders na voordracht daartoe van de raad van commissarissen, de heer R. Icke, lid van de raad van commissarissen van Heijmans sinds april 2008, op 15 april 2020 voor een termijn van twee jaar herbenoemd. De raad van commissarissen heeft tot de voordracht besloten vanwege de wens om continuïteit in de raad van commissarissen te waarborgen én tot een evenwichtiger rooster van aftreden te komen. Gezien het feit dat in april 2020 twee commissarissen aftraden en een derde commissaris relatief kortgeleden was benoemd, is de raad van commissarissen van mening dat een nieuwe termijn van twee jaar voor de heer Icke past in het streven naar zowel continuïteit als het bereiken van een evenwichtiger rooster van aftreden.

### Corporate Governance Verklaring

De verklaring inzake Corporate Governance zoals bedoeld in artikel 2a juncto artikel 3 tot en met artikel 3b van het 'Besluit inhoud bestuursverslag' en inclusief de vereiste informatie in het kader van het 'Besluit artikel 10 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 hebben recht op dividend. Heijmans N.V. voert een dividendbeleid, waarbij – bijzondere omstandigheden daargelaten – de pay out 40% is van de winst na belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening. De overige 60% wordt toegevoegd aan de reserves conform artikel 31 lid 5 van de statuten van Heijmans N.V.

#### Stichting Preferente Aandelen Heijmans

Aan Stichting Preferente Aandelen Heijmans is een optie verleend (call optie) op grond waarvan de Stichting het recht heeft om preferente aandelen in het kapitaal van Heijmans N.V. te nemen.

De Stichting behartigt de belangen van de onderneming en alle betrokkenen. Ook streeft de Stichting ernaar de invloeden te beperken die de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit en/of de strategie van de onderneming in de weg staan. Het doel van de uitgifte van preferente beschermingsaandelen is om gelegenheid

en tijd te hebben om de belangenbehartiging zorgvuldig te kunnen uitvoeren als de onderneming in een ongewenste situatie komt.

### Bevoegdheden aandeelhoudersvergadering en de rechten van de aandeelhouders

Volgens principe 4.1 van de code is het voor een goede Corporate Governance nodig dat alle aandeelhouders meedoen aan de besluitvorming in de algemene vergadering. Ook de raad van commissarissen en raad van bestuur vinden dit belangrijk. Een oproep, de agenda en te behandelen documentatie voor aandeelhoudersvergaderingen worden uiterlijk 42 dagen voorafgaand aan de vergadering gepubliceerd en op de website van de Vennootschap geplaatst. Indien mogelijk kunnen aandeelhouders op afstand stemmen en op afstand met alle (andere) aandeelhouders communiceren. Houders van (certificaten van) aandelen die de aandeelhoudersvergadering niet kunnen bijwonen, kunnen ook een volmacht en steminstructie verlenen aan een door de Vennootschap aangewezen derde partij die overeenkomstig de steminstructie zal stemmen. Aan certificaathouders wordt op hun verzoek door Stichting Administratiekantoor Heijmans een onbeperkte volmacht verleend tot het uitoefenen van het stemrecht dat verbonden is aan de aandelen waar tegenover de door hen gehouden certificaten zijn uitgegeven.

Aan de goedkeuring van de aandeelhoudersvergadering zijn volgens de statuten van Heijmans de besluiten van de raad van bestuur onderworpen omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de Vennootschap of de onderneming. Daarnaast heeft de aandeelhoudersvergadering een aantal andere belangrijke bevoegdheden, zoals: jaarrekeningen vaststellen, de resultaatbestemming bepalen, decharge verlenen aan de leden van de raad van bestuur en raad van commissarissen, het bezoldigingsbeleid vaststellen voor de raad van bestuur en de bezoldiging van de commissarissen, besluiten tot wijziging van de statuten of tot ontbinding van de Vennootschap, de externe accountant van de Vennootschap benoemen en de raad van bestuur aanwijzen als bevoegd orgaan voor het verkrijgen (inkoop) en uitgeven van aandelen.

### Beperking overdracht aandelen

Afgezien van de statutaire blokkering van overdracht en levering van preferente financieringsaandelen B, bestaat er geen statutaire of contractuele beperking van overdracht van aandelen of van certificaten die met medewerking van de Vennootschap zijn uitgegeven. In artikel 11 van de statuten van de Vennootschap staat dat de raad van bestuur de overdracht van preferente financieringsaandelen B moet goedkeuren.

### Substantiële deelnemingen in Heijmans

De aandeel- en certificaathouders, die – voor zover bekend – meer dan 3% belang hadden in Heijmans per 31 december 2021 volgens het 'register substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), staan vermeld in hoofdstuk 5 Het aandeel Heijmans.

### Beschermingsmaatregelen (bijzondere zeggenschapsrechten, beperking stemrechten)

- Er zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden aan de aandelen waarin het maatschappelijk kapitaal van de Vennootschap is verdeeld.
- De Vennootschap kent geen werknemersparticipatieplan of werknemersaandelenoptieplan.
- Er zijn geen beperkingen op stemrechten die verbonden zijn aan (certificaten van) gewone aandelen.
- Het aantal stemmen dat uit te brengen is op een preferent financieringsaandeel B van nominaal € 0,21, is contractueel beperkt tot 0,871 stem.
- De statuten van de Vennootschap bevatten de gebruikelijke bepalingen om aangemerkt te worden als stem- en vergadergerechtigde in een aandeelhoudersvergadering.
- Conform artikel 6 van de statuten van de Vennootschap kan de raad van bestuur als bevoegd orgaan aangewezen worden door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om aandelen uit te geven. De raad van commissarissen moet hier goedkeuring voor geven. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt de omvang en duur van deze bevoegdheid vast.

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

De Vennootschap is niet bekend met overeenkomsten waarbij een aandeelhouder is betrokken die kunnen leiden tot:

- een beperking van overdracht van aandelen,
- beperking van uitgifte van (certificaten van) gewone aandelen, waaraan de Vennootschap meewerkt en
- 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 volstrekte meerderheid van stemmen, ongeacht het vertegenwoordigde kapitaal.

### 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 14 april 2021 conform de statuten aangewezen als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, om voor de duur van achttien maanden, te rekenen vanaf 14 april 2021:

- 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 14 april 2021, vermeerderd met 10% indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of overname dan wel het aangaan van een strategische alliantie en
- het voorkeursrecht op gewone aandelen te beperken of uit te sluiten in het geval dat die aandelen worden geplaatst met gebruikmaking van het eerder vermelde recht tot het nemen van aandelen.

Verder is de raad van bestuur door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 april 2021 voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 14 april 2021, 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 beurse of anderszins. Hierbij geldt dat de machtiging is beperkt tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal en dat de aandelen door de Vennootschap kunnen worden verkregen tegen een prijs tussen nominaal en 110% van het gemiddelde van de slotkoersen van de laatste vijf beursdagen voorafgaand aan de dag van inkoop voor de gewone aandelen, en tussen nominaal en 110% van de uitgifteprijs voor de preferente financieringsaandelen B.

### Gevolgen openbaar bod voor belangrijke overeenkomsten

In de overeenkomst met het bankenconsortium is ten aanzien van de faciliteit van € 117,5 miljoen (per einde 2021) 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**

De overeenkomsten met de leden van de raad van bestuur voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband c.q. de opdracht naar aanleiding van een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht.

## **13.3 Gedrag en integriteit**

### **Cultuur en structuur**

Heijmans hecht grote waarde aan integriteit. Openheid is daarvoor een basisvoorwaarde. We stimuleren een open werkhouding door het bestuur en het management het goede voorbeeld te laten geven. Ook bespreken we integriteitkwesaties in de bestuursvergadering en de vergaderingen van de groepsraad. Daarnaast zijn er elk kwartaal reviewmeetings met het management van de bedrijfsstromen, waarin niet alleen financiële resultaten worden besproken, maar ook andere onderwerpen en dilemma's die raken aan de bedrijfsvoering. Zo proberen we onze open cultuur zo goed mogelijk te borgen. Daarnaast hebben we een structuur opgezet waarin medewerkers melding kunnen maken van gedrags- en integriteitkwesaties. Als het nodig is, volgt daaruit een onderzoek en kan er actie worden ondernomen.

Eind 2016 heeft Heijmans kernwaarden geformuleerd die in de gehele organisatie worden uitgedragen en die invulling geven aan het toenmalige strategische programma 'Focus, Discipline, Excellence'. Deze zijn: eigenaarschap, resultaatgerichtheid en samenwerken. Deze kernwaarden blijven onverminderd van kracht.

### **Commissie Integriteit**

De Integriteitcommissie adviseert het bestuur van Heijmans op het gebied van integriteit. De commissie bespreekt issues, dilemma's en thema's op het gebied van integriteit en alle daaraan gelieerde onderwerpen. Op basis daarvan volgen er aanbevelingen over het te voeren beleid. De raad van bestuur stelt het beleid vast en besluit welke acties er worden genomen. De CEO is de voorzitter van de commissie. De kernbezetting bestaat verder uit de compliance officer, de directeur Inkoop, de directeur HRM, de voorzitter van de OR en een integriteitverantwoordelijke van Vastgoed. Onderwerpen van gesprek zijn onder andere de invulling van trainingen op het gebied van integriteit en gedrag, de werking van de Gedragscode, verbetering van de meldstructuur en de manieren waarop integriteit blijvend onder de aandacht van medewerkers gebracht kan worden.

### **Meldstructuur: compliance officer en vertrouwenspersonen**

Veilig werken staat bij Heijmans voorop. Dat omvat ook een veilige meldomgeving, een (werk)omgeving waarin alle medewerkers zich vrij voelen om zaken te melden die ingaan tegen de Gedragscode en/of kernwaarden zonder dat zij zich zorgen hoeven te maken over hun positie. Dat wil zeggen dat zij een leidinggevende of vertrouwenspersoon durven op te zoeken zonder voor hun baan te vrezen. Heijmans faciliteert die veilige omgeving door een goede meldprocedure waarin het ook mogelijk is om anoniem te melden en door alle meldingen serieus te nemen. Ook laat Heijmans actief zien wat de gevolgen zijn van onacceptabel gedrag.

Heijmans heeft een compliance officer aangesteld als centraal aanspreekpunt en meldpunt voor (vermoedens van) misstanden en integriteitkwesaties. Anonimiteit van meldingen is geborgd en de compliance officer bekijkt per melding welke acties er nodig zijn en welke procedures daarbij gelden. In veel gevallen worden kwesaties op de werkvloer opgelost, bijvoorbeeld door een gesprek tussen medewerker en leidinggevende.

Daarnaast zijn er in 2021 zes nieuwe vertrouwenspersonen aangesteld. Dit brengt het totaal op zeven personen bij wie medewerkers die geconfronteerd worden met ongewenst gedrag zoals discriminatie, seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld terecht kunnen. De groep vertrouwenspersonen is divers en bestaat uit mannen en vrouwen die zowel in functie, achtergrond als standplaats in de organisatie verschillen. Medewerkers kunnen terecht bij de vertrouwenspersoon van hun keuze.

Als medewerkers de stap naar de compliance officer of vertrouwenspersoon niet kunnen of willen maken kunnen zij altijd anoniem melding doen via SpeakUp.

### **Zakelijk Zuiver**

Heijmans hecht grote waarde aan integer gedrag van haar medewerkers, dat is een randvoorwaarde voor een succesvol bedrijf. Daarom is het programma Zakelijk Zuiver ontwikkeld dat bestaat uit een e-learning en fysieke dialogosessies waarin collega's met elkaar in gesprek gaan over dilemma's. Eerder waren de fysieke bijeenkomsten als gevolg van de uitbraak van Covid-19 verschoven naar voorjaar 2021. Helaas hebben de beperkende maatregelen die in een groot deel van 2021 nog van kracht waren of weer werden ervoor gezorgd dat de fysieke bijeenkomsten niet konden doorgaan. Omdat een gesprek over integriteit en gedrag het beste fysiek kan worden gevoerd is besloten de fysieke sessies te verschuiven naar begin 2022. Wel is besloten om een



e-learning te ontwikkelen die aan alle medewerkers wordt aangeboden vanaf begin 2022, als voorbereiding op de dialoogsessies.

### **Gedragscode Heijmans**

De Gedragscode van Heijmans is eind 2020 herzien en is in februari 2021 naar alle medewerkers gestuurd met daarbij een begeleidende brief waarin de raad van bestuur het belang van houding en gedrag benadrukt én het belang van een veilige werk- en meldomgeving. De Gedragscode 'Zó werken wij' is niet vrijblijvend en geldt voor iedereen die met Heijmans te maken heeft: het bestuur, onze (tijdelijke) collega's, maar ook onze partners, onderaannemers en leveranciers.

### **Dilemma's en gedrag**

Heijmans is ervan overtuigd dat gedrag grote impact heeft op de kwaliteit en het resultaat van de onderneming. Denk bijvoorbeeld aan de impact van gedrag op het gebied van veiligheid; in de bouwbranche maak je hiermee het verschil.

Ondanks alle focus en 'engagement' met en binnen de organisatie wordt Heijmans geconfronteerd met integriteits- en gedragskwesties. Niet iedereen heeft dezelfde opvatting over wat wel en niet toelaatbaar is. Een groot deel van de gemelde kwesties heeft betrekking op onderstaande dilemma's:

#### **Wel versus niet aanspreken**

Door elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag – volgens de normen die worden nagestreefd – wordt meer openheid en uiteindelijk gewenst gedrag gestimuleerd. Elkaar aanspreken is een vorm van eigenaarschap en van je verantwoordelijk voelen. Spreek elkaar bijvoorbeeld aan op het dragen van persoonlijke beschermingsmiddelen, het scheiden van afval op bouwplaatsen of het bewust incorrect indienen van declaraties, het gebruik van bedrijfsmiddelen voor privégebruik en ongewenst gedrag tegen derden. Om het medewerkers makkelijker te maken om elkaar aan te spreken, organiseren we dilemmabijeenkomsten, hebben we toolboxen en staat het onderwerp integriteit en gedrag regelmatig op de agenda van werkoverleggen. Daarin worden bepaalde issues of bepaald gedrag in alle openheid besproken.

#### **Aanvaardbaar versus onaanvaardbaar gedrag**

De grens tussen aanvaardbaar en onaanvaardbaar gedrag is soms moeilijk aan te geven, maar wel cruciaal voor de cultuur op de werkvloer. Heijmans vindt een veilige werkomgeving – waarin iedereen met respect wordt behandeld – een eerste vereiste. Onaanvaardbaar gedrag wordt niet geaccepteerd. Waar nodig nemen we passende maatregelen.

### **Zelfbepaalde regels versus geldende regels**

Niet iedereen houdt zich aan de regels van onze Gedragscode 'Zó werken wij'. Dat kan gelden voor declaratiegedrag, beloningen of het omgaan met bedrijfsmiddelen. Het kan voor (nieuwe) medewerkers moeilijk zijn om collega's te wijzen op de feitelijk geldende regels.

### **Dilemma's ten aanzien van maatschappelijke ontwikkelingen**

Tijdens de pandemie is ook binnen Heijmans zichtbaar geworden dat maatschappelijke opvattingen ten aanzien van bijvoorbeeld vaccineren tot discussie op de werkvloer kunnen leiden. Ook hier geldt dat medewerkers elkaar met respect moeten benaderen, ook al lopen meningen soms sterk uiteen. Heijmans hanteert de overheidsmaatregelen die gelden in verband met corona, echter, het bestuur legt zijn oor wel te luister in de onderneming om te horen welke sentimenten er leven onder de medewerkers en voert hierover een open dialoog met de medewerkers en de Ondernemingsraad. Zo kunnen discussies, die soms verhit kunnen zijn, in goede banen worden geleid.

### **Compliance / meldingen**

In 2021 zijn zeventien integriteitskwesties gemeld bij de compliance officer en/of de vertrouwenspersonen. Dat zijn er iets meer dan in 2020. Er is geen gebruik gemaakt van de anonieme meldlijn. Heijmans stimuleert medewerkers om melding te doen van vermeende misstanden en biedt daarvoor verschillende mogelijkheden. Daarnaast voert de compliance officer zelf een actief beleid. Zij doet regelmatig een uitvraag onder het management en bij HRM. De raad van bestuur vindt het belangrijk dat medewerkers zich vrij voelen om zaken te melden. Iedereen moet weten dat zijn/haar melding serieus wordt behandeld.

De meldingen in 2021 gingen over het niet volgen van interne procedures en ongepast en onacceptabel c.q. onprofessioneel gedrag door medewerkers in verschillende posities. Per geval hebben we eerst gekeken naar de ernst van de zaak en vervolgens hebben we feitenonderzoek gedaan. In één geval is onderzoek gedaan door een recherchebureau. De meldingen hebben geleid tot schriftelijke (laatste) waarschuwingen of in een aantal gevallen tot ontslag. Alle meldingen zijn ook besproken in de raad van bestuur en achteraf met betrokkenen in het management geëvalueerd.

## Integriteit en gedrag

De eisen die we stellen aan onze medewerkers op het gebied van integriteit en gedrag zijn vastgelegd in een aantal regelingen en richtlijnen:

- *Dossierverklaring*: deze verklaring wordt opgesteld bij elke offerte die wordt uitgebracht. Hierin verklaart de verantwoordelijke manager expliciet dat er bij de totstandkoming van de offerte geen sprake is geweest van concurrentiebeperkend gedrag. Vanaf begin 2021 wordt de verklaring niet langer als apart document opgesteld maar wordt een verklaring met dezelfde strekking opgenomen op het zogenaamde eindblad. Dit is de berekening van de aanbiedingsprijs die door de directie en het bestuur wordt afgetekend.
- *Integriteitsgevoelige functies*: binnen Heijmans is de 'procedure integriteitsgevoelige functies' van toepassing. Onder deze functies vallen onder meer de leden van de raad van bestuur, leden van de groepsraad, leden van het senior management en een aantal specifiek benoemde functionarissen. Voor deze functies is een screening vereist. Medewerkers in deze functie – of sollicitanten – moeten een Eigen Verklaring Justitiële Antecedenten en een Verklaring Omtrent Gedrag aanleveren.
- *Reviews*: de raad van bestuur bespreekt integriteitskwesties en deelt ze anoniem in managementteams. In overleg met de commissie Integriteit, ziet de raad van bestuur toe op vertaling van meldingen en kwesties naar passend beleid.
- *Gedragscode Heijmans*: de code 'Zó werken wij' gaat over respectvolle omgang met elkaar, veiligheid, integriteit, eerlijkheid en het volgen van regels. De Gedragscode geldt voor iedereen die bij of voor Heijmans werkt. Aan de Gedragscode is een sanctiebeleid gekoppeld. Van managers vragen we voorbeeldgedrag. De Gedragscode maakt integraal onderdeel uit van de arbeidsovereenkomst met vast en tijdelijk personeel en geldt ook voor zelfstandigen waarmee Heijmans werkt.
- Integriteit is een vast onderwerp bij sollicitatiegesprekken en introductieprogramma's.
- Ter bevordering van de integriteit in de projectontwikkeling heeft Heijmans Vastgoed in 2009 een *Transactieregister* opgezet conform de NEPROM-Gedragscode. Dit is een aanvulling op het kwaliteitsmanagementsysteem en de Heijmans Gedragscode. In het transactieregister worden de relevante gegevens van elke business-to-business vastgoedtransactie vooraf onderzocht, vastgelegd en gedocumenteerd. Hierdoor kunnen transacties achteraf worden getoetst op correctheid, integriteit en wettelijkheid. Dit is ook vastgelegd in het Heijmans Inkoopbeleid.

- *Inkoop*: nieuwe leveranciers vragen we een 'Verklaring duurzaamheid' te ondertekenen. In deze verklaring staan spelregels opgenomen voor verbeteringen van sociale aspecten, arbeidsomstandigheden en veiligheid, gezondheid en milieu.

## Privacy compliance

### Borging in de organisatie

Binnen Heijmans besteden we veel aandacht aan privacy compliance. Alle medewerkers volgen regelmatig een e-learning over dit onderwerp en via het interne platform Yammer wordt veel praktische informatie gegeven. Voor verschillende doelgroepen geven we specifieke trainingen en lezingen. Daarnaast zijn er in alle bedrijfsonderdelen AVG-contactpersonen aangesteld die adviseren bij alle voorkomende privacy-vraagstukken. Op centraal niveau houden de Privacy Officer en Privacy Functionaris zich bezig met beleidsmatige aspecten.

### Datalek april 2021

Op 12 april 2021 is er vanaf een Heijmans e-mailadres een mail gestuurd naar circa 1.100 geadresseerden met daarbij per abuis een onbeveiligd excelbestand waarin onder andere namen, adresgegevens en financiële (inkomens)gegevens van die geadresseerden waren opgenomen. Deze betrokkenen waren mensen die zich hadden ingeschreven voor het project Zevenpolder dat Heijmans met andere marktpartijen realiseert. Heijmans ontdekte de fout snel en heeft direct actie ondernomen door de mail in te trekken. We hebben dezelfde avond de betrokkenen op de hoogte gesteld van het datalek en daarvoor onze excuses aangeboden. De volgende dag is melding gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

We hebben de gang van zaken geanalyseerd die tot het datalek heeft geleid. Op basis daarvan zijn alle bestaande combinaties onderzocht op privacy compliance en waar nodig zijn aanvullende maatregelen genomen. Bij het aangaan van een nieuwe combinatie maakt privacy een verplicht onderdeel uit van de toetsing op grond van de interne combinatierichtlijn. Een aantal risicovolle bedrijfsonderdelen zijn inmiddels gecertificeerd volgens de ISO 27001 norm voor Informatiebeveiliging. Daarnaast kijken we hoe technologie ons kan helpen om fouten als deze te voorkomen. Intern is deze geleerde les uitgebreid besproken.

### Bestrijding corruptie en omkoping

Het vertrouwen dat opdrachtgevers, partners, aandeelhouders en medewerkers hebben in ons bedrijf, is cruciaal voor ons bestaansrecht. Dat vertrouwen kan worden geschaad door corruptie of omkoping. De bestrijding daarvan maakt daarom deel uit van het algemene complianceprogramma

binnen Heijmans. De Gedragscode van Heijmans is op elke arbeidsovereenkomst van elke medewerker van toepassing. Daarin staat aangegeven dat Heijmans verwacht dat medewerkers daadwerkelijke of schijnbare belangenverstrengeling tussen persoonlijke en zakelijke belangen vermijden. Medewerkers mogen geen giften of uitnodigingen aannemen die hun onafhankelijkheid in gevaar kunnen brengen. Ook het aanbieden ervan kan de onafhankelijkheid van Heijmans of van de ontvanger in het geding brengen. Ons bedrijf en onze medewerkers moeten zich strikt houden aan de wettelijke regels en algemeen geaccepteerde normen die voor de bedrijfsvoering gelden en die tot uitdrukking komen in eigen richtlijnen, bijvoorbeeld het Transactieregister dat binnen Heijmans Vastgoed wordt toegepast. Ook leggen we de Gedragscode of een gelijkwaardige code op aan onderaannemers en partners waarmee we zaken doen.

Als een medewerker door de aard van zijn functie te maken kan krijgen met corruptie en omkoping, besteden we daar extra aandacht aan. Bijvoorbeeld door deze medewerkers een training aan te bieden. Dit geldt vooral voor de afdeling Inkoop. Op deze afdeling zijn er maatregelen genomen om het risico op omkoping of corruptie zo klein mogelijk te houden. Zo is de afdeling centraal georganiseerd, waardoor meer direct toezicht ontstaat. Ook worden voorkeursleveranciers centraal en zeer zorgvuldig geselecteerd en geëvalueerd. En er is sprake van functiescheiding en het vier-ogen principe. Er worden standaardcontracten gebruikt die digitaal worden uitgewisseld. Begin 2018 is een transparante beoordelingssystematiek van leveranciers ingevoerd. Dit heeft ervoor gezorgd dat leveranciers die niet voldoen aan de normen van Heijmans, niet langer voorkeursleverancier kunnen zijn. Deze aanpak bleek zeer succesvol. De indicatoren die bij dit thema horen, zijn 'Inkoopspend bij voorkeursleveranciers' en 'Inkoopspend bij voorkeursleveranciers met raamcontract met getekende duurzaamheidsverklaring', zoals opgenomen in het overzicht van prestatie-indicatoren in de bijlagen.

### Naleving

Heijmans eist van leveranciers en onderaannemers dat zij de Gedragscode van Heijmans, Bouwend Nederland en NEPROM – of 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, inclusief een beschrijving met 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:

#### *Interne meldprocedure*

Voor situaties waarin het moeilijk is om een oplossing te vinden binnen de dagelijkse werksituatie, heeft Heijmans twee interne meldprocedures geïntroduceerd. Een procedure voor het melden van ongewenst gedrag zoals discriminatie, seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld en een procedure voor het melden van een (vermoedelijke) misstand, een integriteitsschending of onregelmatigheid. In deze procedures is beschreven hoe een onderzoek naar een melding verloopt. Beide procedures geven medewerkers de mogelijkheid om melding te doen bij een vertrouwenspersoon of compliance officer zonder daarmee hun arbeidsrechtelijke positie in gevaar te brengen. Medewerkers kunnen ook een anonieme melding doen via het SpeakUp-systeem.

#### *Reglement Voorwetenschap Heijmans N.V.*

Dit reglement bevat bepalingen die van toepassing zijn op bij de wet genoemde functionarissen en op overige door de raad van bestuur aangewezen Heijmans-medewerkers. Het reglement is aangepast na de invoering van Europese Verordening Marktmissbruik medio 2016.

#### *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.

## 13.4 Risicomanagement

De coronacrisis heeft aangetoond dat Heijmans wendbaar is en adequaat kan inspelen op veranderende omstandigheden. We zijn in staat gebleken om de effecten van deze crisis te mitigeren mede dankzij het protocol 'Samen veilig doorwerken in de Bouw'. Tegelijkertijd blijven we alert op mogelijke economische consequenties van de coronacrisis en we houden hier in onze marktpositionering rekening mee. Zo hebben we onze samenwerking met corporaties geïntensiveerd en leggen we meer focus op het benutten van de kansen die voortvloeien uit de energietransitie. Ook in andere onderdelen van ons bedrijf leggen we meer nadruk op markten die minder geraakt zullen worden door een eventuele economische crisis.

Voor bouwbedrijven van de omvang van Heijmans, die veelal als hoofdaannemer fungeren, gelden diverse risico dempende aspecten in het geval van een economische crisis. Allereerst is in het geval van een economische crisis in het verleden meermaals gebleken dat de overheid met een set aan stimuleringsmaatregelen komt voor de

bouw- en infrastructuursector. Doordat Heijmans veel werk rechtstreeks van overheden aanneemt, profiteert zij relatief snel van stimuleringsbeleid. Dit geldt met name op het gebied van grote infrastructurele en utiliteitswerken. De woningmarkt wordt weliswaar ook regelmatig gestimuleerd, maar hier zijn de maatregelen meer indirect (gericht op kopers) en wordt de markt voor een groot deel bepaald door consumentenvertrouwen dat in de regel minder snel herstelt. Deels hieraan gekoppeld gelden twee additionele risico dempende factoren.

Doordat Heijmans actief is over meerdere sectoren is er sprake van een behoorlijke mate van diversificatie. In het verleden heeft dit meermaals als een 'natural hedge' gefungeerd, doordat gebleken is dat normaliter niet alle (sub)sectoren tegelijk teruglopen. Een typisch voorbeeld hiervan is dat de onderhoudsmarkt stijgt zodra de nieuwbouwmkt stil valt. Daarnaast geldt voor de bouwsector weliswaar dat deze cyclisch is, maar voor een hoofdaannemer als Heijmans verschilt de cycliciteit per sector. Dit heeft te maken met de omvang en duur van de orderportefeuille op het moment dat een crisis intreedt. Doordat Heijmans een centraal aansturingmodel heeft en het personeel in behoorlijke mate uitgewisseld kan worden tussen sectoren, is Heijmans in staat om vroegtijdig te anticiperen en de kostenstructuur bij te sturen.

In 2021 zijn de winstgevendheid en kasstroom opnieuw verbeterd. Dit heeft bijgedragen aan een verbeterde solvabiliteit. Gedurende het gehele jaar is geen gebruik gemaakt van de syndicaatslening. In april is de syndicaatslening tussentijds opengebroken en verlengd tot ultimo 2025 tegen verbeterde voorwaarden. Op basis van de verbeterde balansvoorwaarden en de langjarig gecommiteerde financieringsfaciliteiten heeft Heijmans een robuuste financiële uitgangspositie voor de komende jaren.

Mocht in de toekomst de markt verslechteren of wezenlijk veranderen, dan kan de druk op de orderportefeuille toenemen. We zijn zeer alert om onze risicobereidheid in tenders niet te laten toenemen en hiermee problemen voor de toekomst binnen te halen. De rol van de Risk Office onder leiding van de Chief Risk Officer (CRO) blijft zeer belangrijk om hier de organisatie op te blijven uitdagen.

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in het risico-profiel en het risicomanagement van de onderneming, de daarmee samenhangende risicofactoren, de beheersmaatregelen die genomen zijn en worden om deze te mitigeren. De voornaamste macro-economische en strategische risico's voor Heijmans zijn:

- **Onderbreking van bedrijfsvoering**

- Pandemie met grote impact op de economie, het consumentenvertrouwen en de beschikbaarheid van middelen.
- (Stik)stof en PFAS problematiek, veranderende wet- en regelgeving en beschikbaarheid van grondstoffen.
- Afhankelijkheid van digitale assets zowel qua bedrijfsvoering als producten & diensten en daarmee toename van risico van cybercriminaliteit.

- **Marktrisico's**

- De veranderende rol van bouwbedrijven in een maatschappij die steeds verder digitaliseert en vraagt om meer duurzame producten.
- Beschikbaarheid arbeidskrachten, diensten en materialen.
- Prijsrisico (met name inkooprisico).
- Beschikbaarheid en ontwikkelbaarheid grondposities.
- Betaalbaarheid van woningen.
- Toename van regularisatie woningbouw (bijvoorbeeld Didam-arrest).
- Niet kunnen inspelen op ontwikkelingen in de markt: bijv. digitalisering, verduurzaming materialen en energietransitie.
- Geen antwoord op vraagstukken van opdrachtgevers, geen relevante speler zijn in de markt.

- **Operationele risico's**, met name:

- Projectrisico's bij uitwerking aanbestedingsontwerp naar uitvoeringsontwerp en uitvoering gerelateerde risico's (complexiteit).
- Logistieke risico's op de bouwplaats en bij de aanvoer van materialen en (deel) componenten.
- Bedrijfsrisico's zoals continuïteit in orderportefeuille en rendement, klimaat, milieu en gezondheid, exploitaties en veiligheid.
- Behouden en werving personeel.
- Cyberaanvallen die de bedrijfsvoering (tijdelijk) stil kunnen leggen.

- **Financiële risico's**, daarbij zijn voor Heijmans met name van belang:

- Gebrek aan liquiditeit en solvabiliteit en daarmee vermogensverhoudingen die uitvoering van strategie verhinderen.
- Onvoldoende capaciteit bankgaranties.
- Onvoldoende financiële gezondheid van partners, klanten en leveranciers.

- **Juridische en compliance risico's**

- Nieuwe samenwerkings- en contractvormen.
- Maatschappelijke ontwikkelingen bijvoorbeeld m.b.t. duurzaamheid & milieu, intellectueel eigendom, ICT-recht, cybersecurity, AVG en energietransitie met

toenemende regeldruk.

- (Langlopende) geschillen en procedures.

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

### Ontwikkelingen van het risicoprofiel

Heijmans is actief in bouw- en infraprojecten, inclusief ontwerp, beheer en onderhoud en/of services en daarnaast in vastgoedactiviteiten en in integrale gebiedsontwikkeling. Door digitalisering creëren we datagedreven diensten en maakt softwareontwikkeling onderdeel uit van onze producten en diensten. Opdrachtgevers stellen expliciete eisen aan cybersecurity binnen projecten. Het onderscheid tussen bouw- en infraprojecten, vastgoedontwikkelingen, projecten voor gebiedsontwikkeling en een toenemende mate van digitalisering en 'as a service' concepten zijn van invloed op het risicoprofiel.

### Risicobereidheid

De markt waarin Heijmans opereert blijft continue in beweging. Van ontwerp dat (deels) wordt overgenomen door zelflerende systemen, via de intrede van technologiebedrijven in de markt die meespelen en inhaken op data gestuurde, slimme bouwprocessen, tot de open ontwikkeling van innovatieve systemen ten behoeve van totale (project)integratie bij een gelijktijdige toename van regelgeving. Ook de energietransitie en de acceleratie van duurzaamheidsverwachtingen geeft zijn uitdagingen. Door deze ontwikkelingen nauwgezet te volgen en hierin gericht te participeren en op zoek te gaan naar kennis buiten Heijmans, proberen wij gesteld te staan voor huidige en toekomstige veranderingen.

Bij de beoordeling van de risicobereidheid zijn de projectrisico's gecategoriseerd. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de jaaromzet van een project ten opzichte van de bedrijfsomzet, de contractvorm, de klant, de competentie 'fit', de winstgevendheid en het risicoprofiel van de gekozen oplossing. Ieder project wordt op basis van deze kenmerken ingedeeld in een risicocategorie (1 t/m 3). Hoe hoger het risicoprofiel, des te hoger de autorisatie in de organisatie, des te hoger de rendementseisen en des te frequenter de projectmonitoring. Daarnaast stuurt Heijmans op een goede balans in de omzetmix, zowel tussen als binnen alle bedrijfsstromen. Het portfolio binnen Heijmans is afgelopen jaren verschoven op meerdere vlakken. Minder (zeer) grote projecten en meer middelgrote projecten, geen nieuwe DBFM (Design, Build, Finance & Maintain) contracten en

meer bouwteam- en twee-fasen-contracten. Tevens is er sprake van een groeiend aandeel onderhoudsprojecten en services ten opzichte van nieuwbouwprojecten. Al deze verschuivingen hebben geleid tot een robuustere, meer gespreide portfolio met een lager risicoprofiel. Een duidelijk voorbeeld hiervan is Infra, waar de verhouding tussen grote projecten enerzijds en regionale projecten, specialistische activiteiten en assetmanagement anderzijds, zich ontwikkelt ten gunste van de tweede categorie. Bij Bouw & Techniek streven we naar een evenwichtige verhouding tussen utilitaire projecten, woningbouw, utilitaire woningbouw en servicewerkzaamheden. Bij Vastgoed sturen we op de verhouding tussen ontwikkeling vanuit eigen posities, tenders/prijsvragen en directe gunningen. Daarbij gaat onze voorkeur uit naar ontwikkeling vanuit eigen positie en directe gunning. Tenders worden gebruikt om de portfolio desgewenst aan te vullen. Daarnaast zien we nieuwe verdienmodellen ontstaan, zoals bijvoorbeeld datagedreven diensten.

### Eindfabrikaten

#### Asfalt

Gematigd risicoprofiel gericht op optimalisatie van de productiecapaciteit in relatie tot de vraag.

Het risicoprofiel van eindfabrikaten zoals asfalt wordt primair bepaald door de omvang van de benodigde productiecapaciteit. Om de capaciteit nog beter te kunnen afstemmen op de vraag heeft Heijmans samen met BAM de huidige asfaltcentrales in Nederland ondergebracht in een nieuw, gezamenlijk asfaltbedrijf. Heijmans en BAM hebben in AsfaltNu de gezamenlijke kennis, kunde en investeringen op het gebied van asfaltproductie per 1 januari 2021 gebundeld. Verdere verduurzaming van de asfaltketen is een belangrijke doelstelling, van het verlagen van emissies zoals de CO<sub>2</sub>- en stikstofuitstoot, tot circulariteit en hergebruik van grondstoffen en deelproducten. Daarnaast biedt het bundelen van krachten ons mogelijkheden om de bedrijfsvoering op het gebied van asfalt te optimaliseren.

Het afgelopen jaar is de aandacht voor het gevaar van benzeenuitstoot bij de asfaltcentrales in landelijke en lokale media toegenomen. Benzeen kan vrijkomen bij asfaltrecycling en is een kankerverwekkende stof. Asfaltrecycling is een belangrijk onderdeel van de circulaire economie en de duurzaamheidsdoelstellingen van de Nederlandse overheid, maar heeft helaas een negatief bijeffect van verhoogde benzeenuitstoot. Ook bij AsfaltNu zijn in enkele gevallen overschrijdingen van de norm aan de schoorsteen gemeten. Bij metingen in de leefomgeving en bijbehorende modelmatige berekeningen is de norm in de leefomgeving (die duizendmaal strenger

is dan de norm aan de schoorsteen) nimmer overschreden. Omdat er geen pasklare oplossing te koop is om dit probleem te verhelpen, heeft AsphaltNu geëxperimenteerd met diverse mogelijke oplossingen. Dit heeft geleid tot een koolfilteroplossing, die in de winterrevisie van 2021-2022 zal worden ingebouwd in diverse centrales van AsphaltNu.

### **Datagedreven diensten, software ontwikkeling en technologie in onze producten en diensten**

Gematigd risicoprofiel gericht op het mitigeren van risico's bij het aanbieden van datagedreven diensten.

Dankzij digitalisering creëren we datagedreven diensten en passen we steeds meer software ontwikkeling en technologie toe als onderdeel van onze producten en diensten. Dit heeft invloed op ons risicoprofiel. Deze risico's hebben onder andere betrekking op:

- Geschillen rondom intellectueel eigendom van software en algoritmes.
- Kwaliteit en aansprakelijkheid van digitale producten en diensten:
  - Functionele werking, onderhoudbaarheid en digitale veiligheid.
  - Veiligheidsimpact indien de technologie direct invloed heeft op de fysieke wereld,
- Boetes en aansprakelijkheid op het gebied van AVG-overtredingen, indien de data persoonsgegevens bevatten.
- Mislopen van opdrachten door het ontbreken van juiste certificeringen zoals ISO 27001
- Mislopen van opbrengsten en mogelijke claims door onduidelijk eigenaarschap van data en rechten van derden (databankenrecht).
- Permanente beschikbaarheid van diensten.

### **Cybersecurity**

Laag risicoprofiel gericht op het voorkomen van cyberincidenten.

Opdrachtgevers stellen steeds meer expliciete eisen aan cybersecurity binnen projecten. Het risico betreft de operationele impact op bedrijfsvoering door cyberincidenten, zoals ransomware-aanvallen.

Heijmans heeft een visie waarbij cybersecurity geïntegreerd is in onze bedrijfsvoering, producten, projecten én projectresultaten. Heijmans wil dit bereiken door samenwerking te zoeken in de keten, intern en extern, en door te sturen op eigen verantwoordelijkheid van eenieder in die keten(s). Heijmans selecteert daarbij enerzijds maatregelen die toegevoegde waarde hebben en anderzijds wegen we risico's af op basis van transparantie en eigenaarschap van data en systemen. Heijmans is daarbij oplossingsgericht en zoekt een balans tussen investeringen in technische oplossingen en

bewustwording en kennis van medewerkers. Dit is vertaald in een meerjarige cybersecurity roadmap 'Secure@Heijmans' die jaarlijks wordt herzien.

### **Bouw- en infraprojecten**

Gematigd risicoprofiel gericht op een rendabel bedrijfsmodel bij laag vermogensbeslag.

De marge is het afgelopen jaar toegenomen doordat Heijmans voorspelbaarder is geworden als gevolg van een betere projectselectie aan de poort, conservatieve projectaanname en waarderingsbeleid, en het afronden van (grote) probleem- en verliesprojecten. De bouw- en infraprojecten, inclusief services, gaan uit van een aannemingscontract dat Heijmans uitvoert en waarvan een groot deel van het uit te voeren werk bij derden wordt ingekocht. Deze activiteiten worden gekenmerkt door relatief lage operationele winstmarges. Het bedrijfsmodel van dit type activiteiten is rendabel wanneer er gemiddeld sprake is van voorfinanciering die effectief resulteert in een negatief werkkapitaal en geen of nauwelijks geïnvesteerd vermogen. Bij infra-activiteiten gaat het veelal om een licht minder negatief werkkapitaal dan bij bouw- of installatietechnische werkzaamheden, mede door de grotere inzet van het eigen materieel. Ten behoeve van een rendabel bedrijfsmodel streeft Heijmans een gematigd risicoprofiel na waarbij risico en rendement in evenwicht zijn.

### **Vastgoed**

Gematigd risicoprofiel gericht op stimulering omloopsnelheid van het geïnvesteerd vermogen.

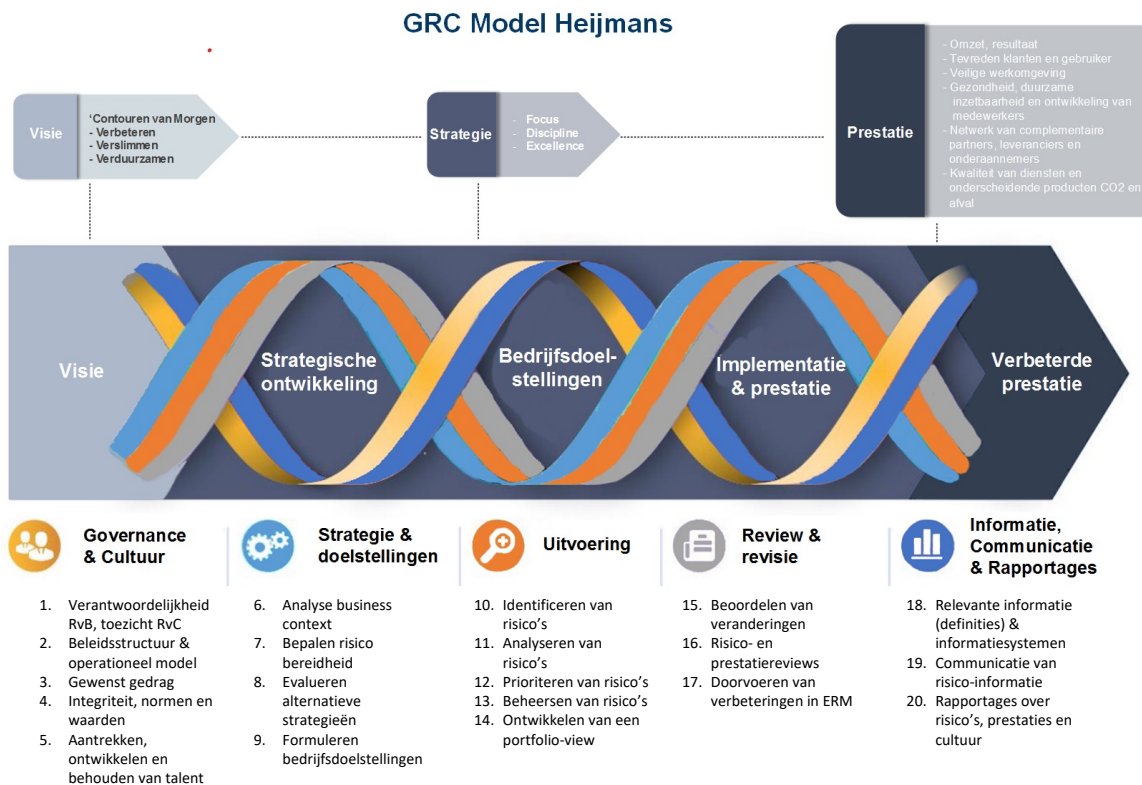
De vastgoedactiviteiten kennen gemiddeld genomen een hoger geïnvesteerd vermogen waardoor een hoger rendement vereist is. Het vermogensbeslag hangt in sterke mate af van de condities waartegen Heijmans ontwikkelposities kan verwerven en doorverkopen. Bij strategische ontwikkelposities kan deze investeringshorizon lang zijn, bij het uitoefenen van verkregen ontwikkelrechten kortstondig. Vastgoed zal moeten blijven werken aan alternatieven zoals prijsvragen, tenders en directe gunning kunnen en mogen ontwikkelen op basis van onze kwaliteit. 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. Er wordt alleen in nieuwe vastgoedposities geïnvesteerd die binnen vijf jaar ontwikkeld kunnen worden, waarbij de focus is verlegd van grondeigendom naar ontwikkelrechten. Heijmans gaat vanaf 2022 houtskelbouwwoningen realiseren en versneld opschalen naar grootschalige productie. Dit gebeurt door de overname van de energie-neutrale fabriek van IIBO en een samenwerking met een ervaren partner. Vanaf 2022 gaat Heijmans als makers



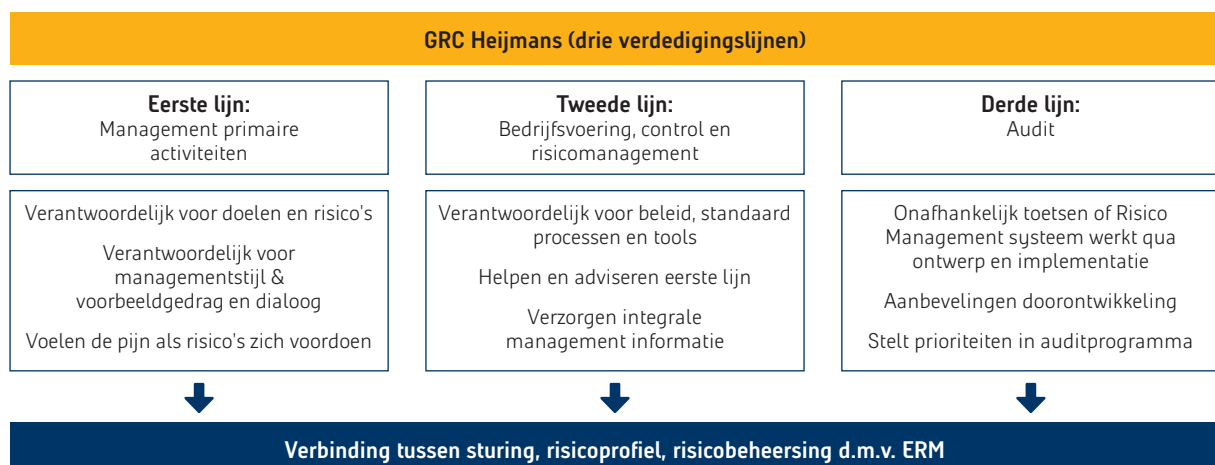
van de gezonde leefomgeving de techniek van houtskeletbouw op grote schaal toepassen. Dat onderstreept de ambitie om CO<sub>2</sub>-neutraal te bouwen.

## Algemene risicobeheersingsmaatregelen

Het vertrekpunt van Heijmans ten aanzien van risicobeheersing is het structureel en op geïntegreerde wijze tijdig identificeren en volgen van significante kansen en risico's vanuit het beschreven risicoprofiel. Doel is om effectief, anticiperend en mitigerend om te gaan met onzekerheden en bedreigingen, maar ook kansen te benutten. Hierbij sluit Heijmans aan bij het gedachtengoed vanuit het COSO ERM-raamwerk waarbij Heijmans de risicobeheersing rondom projecten een prominente plaats heeft gegeven. In het beheersingsmodel zijn de activiteiten verdeeld in de 1e, 2e en 3e lijn of defense.



- De **1e lijn** vormt de operatie die verantwoordelijk is voor de uitvoering en naleving van afgesproken procedures en het managen van de bijbehorende risico's in zowel de bedrijfsvoering als specifieke projectrisico's.
- De **2e lijn** wordt gevormd door onder andere Risk Office, Legal en Compliance, en analyseert en toetst het risicoprofiel inhoudelijk, ontwikkelt en verbetert beheersmaatregelen en zorgt dat deze in de eerste lijn worden geïmplementeerd.
- De **3e lijn** (Audit) ziet middels een auditprogramma toe op correcte naleving en effectiviteit van de beheersmaatregelen en rapporteert hierover periodiek aan de groepsraad en de Audit- en Risk Commissie.



Risicobeheersing is verankerd in een besturingsmodel dat wordt gekenmerkt door centraal georganiseerde bedrijfsstromen met korte lijnen naar de raad van bestuur en toezicht vanuit de raad van commissarissen. In de Audit- en Risk Commissie wordt met regelmaat verslag gedaan van relevante onderwerpen door Risk Office, Internal Audit en Compliance.

Verder is uitvoering van de strategie bewerkstelligd via verbetertrajecten. Deze richten zich op het (lean) optimaliseren van de operationele kernprocessen van het bedrijf en het bevorderen van een cultuur waarin naast openheid en transparantie het nemen van verantwoordelijkheid en eigenaarschap verankerd is. Zie hiervoor de hoofdstukken '10 Strategie' en '13.2 Corporate Governance' in dit jaarverslag.

### Procedurale maatregelen

Het beheersingskader bestaat uit diverse formele procedurele en organisatorische maatregelen die binnen het gehele concern worden toegepast. De cultuur waarin eigenaarschap een belangrijke rol speelt, draagt eveneens in belangrijke mate bij aan de beheersing van de risico's.

Daarnaast hanteert Heijmans verschillende stuurmechanismen, waaronder de planning- en controlcyclus, monitoring, reviews en reporting, die in de organisatie verankerd zijn. Deze stuurmechanismen worden onderstaand toegelicht.

### Belangrijke aspecten binnen het beheersingskader zijn:

- Directiereglementen en instructies voor het management van de werkmaatschappijen/businessunits gericht op bevoegdheden, projectvererving, het aangaan van investeringsverplichtingen en rapportage- en verantwoordingsverplichtingen.
- Gedragsgerichte instrumenten zoals de Heijmans gedragscode en het Transactieregister bij Heijmans Vastgoed - zie hiervoor het hoofdstuk '13.2 Corporate Governance'.
- Een accounting manual met voorschriften voor interne en externe financiële verslaglegging en bijbehorende procedures.
- Bedrijfsprocesssystemen voor de primaire en secundaire processen van de infra-, bouw- en vastgoedactiviteiten inclusief risicomangementsystemen, met als doel uniformiteit van processen voor het hele concern en het delen van best practices. Dit betreft onder andere een uniform en geïntegreerd SAP/ERP en HR-systeem (Workday).
- Register met verklaringen als extra waarborg voor integriteit van senior management en specifieke functies. Hieronder vallen Verklaring Omtrent Gedrag en Eigen Verklaring Justitiële Antecedenten.

### Heijmans kent onder meer de volgende stuurmechanismen:

- Planning- en control cyclus, met maandelijkse rapportages door het operationele management over onder meer ontwikkeling van relevante markten, kansen & risico's, financiële gang van zaken in relatie tot budget, financiële en operationele voortgang van projecten en veiligheid.
- Tenderrichtlijnen, tenderboard, GO/NO GO procedure en gate reviews voor tenders waarbij alle projectcategorie 3 tenders door de raad van bestuur worden geautoriseerd. Daarbij wordt voor iedere projectcategorie 3 tenders onder begeleiding van de CRO een onafhankelijke risk review gemaakt en gerapporteerd aan de raad van bestuur.
- Periodieke projectreviews: alle projecten worden ingedeeld in verschillende projectcategorieën (1, 2 en 3). De raad van bestuur bespreekt de projectcategorie 3 projecten minimaal eens per kwartaal.
- Status Update Projecten waarbij eens per maand risicogestuurd de projecten die recent in realisatie zijn gekomen en/of met een verhoogd risicoprofiel, worden doorgenomen met de raad van bestuur en CRO.
- Periodieke review meetings tussen raad van bestuur en bedrijfsstromen.
- Dagelijkse monitoring van liquiditeitsontwikkeling van bedrijfsonderdelen en specifieke projecten ten opzichte van wekelijks geactualiseerde liquiditeitsforecast.
- Auditprogramma gericht op naleving van beheersmaatregelen in het kader van projectspecifieke risico's en op het beheersen van organisatiebrede bedrijfsprocesrisico's.

### Organisatie en CRO

De raad van bestuur bepaalt de strategie van Heijmans en de daarbij behorende risicobereidheid. Heijmans kent een organisatiestructuur waarbij de bedrijfsstromen centraal zijn georganiseerd met korte lijnen naar de raad van bestuur. De centrale directies van de bedrijfsstromen, de raad van bestuur en de stafafdelingen zijn op het hoofdkantoor in Rosmalen gevestigd, hetgeen de informele en open cultuur bevordert waarin informatie-uitwisseling op een snelle en efficiënte wijze plaatsvindt. De doelstelling van de CRO is het risicomangement en een risicobewuste cultuur in alle geledingen en over de volle breedte duurzaam op een hoger plan te brengen. De Risk Office afdeling onder leiding van de CRO geeft invulling aan het tweedelijns risicomangement binnen de organisatie.

Risk Officers zijn betrokken bij het categoriseren van projecten voor prekwalificatie en projectselectie. Zij geven een onafhankelijk oordeel over het risicoprofiel van alle categorie 3 tenders. Ze worden ingezet op zowel het inhoudelijk vormgeven van het tweedelijns

risicomanagement als het inhoudelijk uitvoeren van onafhankelijke risk reviews van tenders en projecten in realisatie. Daarbij vindt een toetsing plaats op effectiviteit van onze belangrijkste bedrijfsprocessen.

De integrale CRO-rapportage wordt ieder kwartaal opgesteld met als doel een beeld te geven hoe het risicoprofiel van Heijmans zich ontwikkelt. Daarbij wordt gekeken naar het projectenportfolio, de juridische claims, ontwikkeling van de vastgoedposities en de vastgoed-etalage, de bedrijfsrisicoprofielen van de bedrijfsstromen in zowel 'running the business' (operatie) als 'changing the business' (strategische ontwikkeling) en andere interne en externe risico's die een impact kunnen hebben op de onderneming. Het geeft ons een beeld van de impact mochten deze risico's materialiseren. Tevens wordt aandacht besteed aan cash- en scenario analyses.

Door een gerichte sturing op zowel de risicobewustheid als -bereidheid is er in 2021 nog meer balans gekomen in het risicoprofiel van Heijmans, waarbij het bedrijfsrisicoprofiel de afgelopen jaren significant is afgenomen. Het bedrijfsprofiel van zowel Bouw & Techniek als Infra is beter in balans gekomen doordat de verhouding tussen Capex- en Opex-projecten is verschoven. Door meer Opex-contracten (meerjarige onderhoudscontracten met optie tot verlenging) is er een werkvoorraad met een langere horizon en met doorgaans een lager risicoprofiel. Daarnaast is er een betere mix van grote en kleinere projecten. Per saldo leidt deze diversificatie van de portefeuille tot een reductie van het risicoprofiel.

### Cultuur

Heijmans is van mening dat de cultuur van de organisatie een belangrijke factor is in het beheersen van risico's. Projecten kennen vanwege de inherente risico's een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid die niet alleen kan worden ondervangen met richtlijnen en procedures. Deze vereisen een bepaalde mate van flexibiliteit en een open/transparante en actiegerichte cultuur waarbij voldoende eigenaarschap wordt getoond om tijdig te signaleren en voorkomende problemen bespreekbaar te maken en op te lossen. Voorbeeldgedrag vanuit het management is daarbij cruciaal, evenals het elkaar aanspreken op het niet naleven van afspraken, maar ook het benoemen van zaken die goed of juist niet goed zijn gegaan. Met het gebruik van gedragsgerichte instrumenten zoals de Heijmans gedragscode en het GO! Kompas wordt richting medewerkers concreet gemaakt welk gedrag van hen wordt verwacht en welk gedrag niet acceptabel is.

### Interne richtlijnen en procedures

De raad van bestuur bepaalt de kaders waarbinnen de directies en het management van de bedrijfsstromen opereren. Via directiereglementen en instructies aan het management van de bedrijfsstromen zijn de bevoegdheden ten aanzien van projectverwerving, het aangaan van investeringsverplichtingen en rapportage- en verantwoordingsverplichtingen verankerd.

Voorschriften voor interne en externe financiële verslaggeving zijn vastgelegd in het Accounting Manual, inclusief gerelateerde procedures zoals de procedure voor investeringen. In de bedrijfsprocessystemen zijn primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten beschreven, inclusief risicomanagementsystemen met behulp waarvan de projectgerelateerde risico's in kaart worden gebracht en beheerst. Dit bevordert de uniformiteit van processen voor het hele concern. Het Heijmans-brede op SAP gebaseerde ERP-platform draagt in toenemende mate bij aan de uniformiteit. Rondom het tenderproces zijn procedures ingericht die waarborgen dat geen projecten met onverantwoorde risico's worden aangenomen.

### Planning- en controlcyclus

De raad van bestuur overlegt op periodieke basis en ad hoc indien nodig, met het management van de bedrijfsstromen en het projectmanagement. In deze overleggen worden aan de hand van maand- en kwartaalrapportages onder meer de ontwikkeling van relevante markten, financiële gang van zaken in relatie tot budget, financiële en operationele voortgang van projecten, kansen en risico's en veiligheid, gereviewd. Voor de projecten in uitvoering met een hoog risicoprofiel (met name categorie 3 projecten) vinden daarnaast separaat periodieke projectreviews met de raad van bestuur en CRO plaats waarbij ook het betreffende projectmanagement aanwezig is. De monitoring van de actuele en inschatting van de toekomstige liquiditeitsontwikkeling gebeurt aan de hand van drie rapportages:

- Op dagelijkse basis wordt de netto schuld gerapporteerd op geconsolideerde basis en per bedrijfsstroom. Dit betreft een overzicht van zowel alle banksaldi als de (project)financieringen. Deze ontwikkeling wordt afgezet tegen de prognose. Een achterblijvende liquiditeitsontwikkeling geldt als een voornaam early warning criterium en wordt direct besproken met het betreffende management.
- Op wekelijkse basis wordt een liquiditeitsprognose gemaakt voor de komende dertien weken. Tweewekelijks vinden reviews plaats met het management van de bedrijfsstromen om deze prognoses, en de mogelijke impact van individuele projecten daarop,

door te spreken. Deze rapportage wordt onder meer gebruikt om de actuele liquiditeitsontwikkeling beter te kunnen begrijpen en vooraf inzichtelijk te hebben welke gevoeligheden zich hierin bevinden.

- Jaarlijks wordt een liquiditeitsprognose gemaakt voor de komende twaalf maanden. Aan de hand hiervan wordt onder meer getoetst of de beschikbaarheid van financieringsfaciliteiten toereikend zijn om te kunnen voldoen aan de cashbehoefte. Tevens wordt dit gebruikt om iedere bedrijfsstroom een eigen limiet toe te kennen op de inhouse bank funding.

### Verklaringen van management

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

### Audits

Heijmans heeft een interne auditmanager met als primaire taak het initiëren en realiseren van voldoende operationeel gerichte audits, inclusief een duidelijke terugkoppeling naar het desbetreffende management. Heijmans hanteert een auditstrategie die gebaseerd is op drie kernwaarden: Risicogestuurd, Resultaatgericht en Commitment.

In 2021 zijn, naast de normaudits en externe audits ruim honderd risico-audits uitgevoerd onder aansturing van de risk- en auditmanager. De belangrijkste bevindingen zijn met een frequentie van eens per kwartaal gedeeld met de groepsraad en de Audit- en Risk Commissie van de raad van commissarissen. Daar waar de audits aanleiding geven tot verbetering zijn deze vastgelegd in verbeterregisters. Middels deze verbeterregisters wordt de opvolging van de verbeteracties gemonitord. In 2021 is een aanvang gemaakt voor een tool waarmee het gehele proces van audits en afwijkingen kan worden ondersteund. Wij verwachten deze tool in 2022 te implementeren.

In 2021 zijn onder andere de navolgende thematische audits aan de orde gekomen: Afweging en vastlegging Kansen & Risico's van projecten, AVG op zevental risicogebieden, Inkoopproces, Beheerorganisatie ERP, Omgaan met koersgevoelige informatie, Integriteit en fiscale behandeling declaraties.

In overleg met de raad van bestuur is voor het komende jaar een aantal focusgebieden voor het auditprogramma aangewezen. De focus van het auditprogramma zal in

### DOELSTELLING

- De organisatie verbeteren en helpen bij het realiseren van de doelstellingen.
  - Risico gestuurd auditen om de processen en risico's te beheersen, evalueren en verbeteren;
  - Resultaatgericht auditen om de efficiëntie en effectiviteit te verhogen;
  - Commitment door afstemming van de thema's vooraf en terugkoppeling van de resultaten achteraf.

- Meerjarenplan wordt 3-jaarlijks opgesteld;
- Auditjaar loopt van Q2 t/m Q1;
- Frequentie van plannen & rapportages blijft hetzelfde.

### RISICO GESTUURD

- Risico's bepaald door directie, management en proceseigenaren;
- Op basis van bedrijfsstrategie, businessplannen, heatmaps en managementreviews;
- Auditthema's afleiden vanuit de benoemde risico's.

Interne audits aansluiten op:

- De Heijmans strategie;
- Externe marktontwikkelingen;
- Interne ontwikkelingen;
- KPI's en bold statements.

### MEERJARENPLAN (VOORBEELD)

	2021	2022	2023
Verplicht*			
Verplicht*			
Laag risico			
Midden Risico			

### RESULTAATGERICHT

- Het te bereiken doel vooraf bepalen;
- Audits per thema clusteren in een kwartaal;
- Meer diepgang tijdens audits door betere kennisdeling vooraf;
- Audits inkaderen, met focus op thema's.

- Doelstelling moet SMART worden geformuleerd: Procesverbetering, Risicobeheersing, Naleving;
- Clustering moet leiden tot betere verbeteracties o.b.v. duidelijke impact en doelgericht rapporteren;
- Deskundige inzetten als auditor indien mogelijk, anders kennissessies organiseren voor auditoren;
- Betere oorzaak-gevolg analyses om te komen tot verbeteringsuggesties;
- Auditscript en/of -formulier opstellen per thema gericht op de doelstelling.

### COMMITMENT

- Thema's afstemmen met (regio)directies, management en proceseigenaren;
- Auditbevindingen terugkoppelen naar (regio)directies, management en proceseigenaren;
- Monitoring op follow-ups.

- Per kwartaal rapporteren aan (regio)directies, management en proceseigenaren om in overleg gepaste verbeteracties te definiëren;
- Verbeteractie(s) n.a.v. de kwartaalrapportage opnemen in verbeterregister;
- Meer commitment om acties op te pakken en te verbeteren;
- Kwartaalrapportage aanleveren bij corporate audit.

## AUDITSTRATEGIE

### CONCLUSIE

Focus op en afstemming over thema's en risico-gebaseerd normelementen auditen.

- Thema's komen tot een beter rendement;
- Diepte-gesprekken in plaats van oppervlakkige resultaten;
- Auditoren worden geïnformeerd over de inhoudelijke thema's;
- Betere oorzaak-gevolganalyses mogelijk;
- Kwalitatief betere bevindingen leiden tot meer betrokkenheid bij de opvolging en het resultaat;
- Audits gericht op kwaliteit in plaats van kwantiteit (aantal audits is geen doel op zich);
- Norm audits in meerjarenplan in plaats van ieder jaar alle normelementen auditen.

\* Het gaat zowel om (1) normverplichtingen, als (2) contractverplichtingen

2022 komen te liggen op items die van wezenlijk belang zijn voor een (financieel) succesvol project zoals: Invoering van ProjectID op de bouwplaatsen (herhaling), voorspelbaarheid, prestatie-indicatoren, waardering Kansen & Risico's (herhaling), borging van duurzaamheidsdoelstellingen en Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) (herhaling).

Door de externe accountant EY wordt een accountantscontrole op de jaarcijfers uitgevoerd.

### Risico's en mitigerende maatregelen

Strategische risico's hebben een impact op de middellange of lange termijn. Belangrijke afwegingen zijn het beschikbaar hebben van noodzakelijke kennis en kunde, alsook het waarborgen van een juiste inzet van personeel en materieel.

In beginsel worden strategische risico's gemonitord door de raad van bestuur. De raad van bestuur analyseert en evalueert op continue basis de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten in relatie tot de attractiviteit en ontwikkeling van de markt en marktsegmenten. Ook initieert de raad van bestuur acties met als doel vanuit gesignaleerde risico's kansen te creëren. In 2021 is de strategie van Heijmans voortgezet waarbij verbeteren, verslimmen en verduurzamen als strategische pijlers zijn benoemd (zie ook hoofdstuk 10 'Strategie').

In bijlage 15.3 van dit jaarverslag zijn de strategische, markt-, operationele, financiële, juridische en compliance risico's nader uitgewerkt, als ook de beheersmaatregelen. Daarbij geven we per risico aan of het risico hoog, gemiddeld of laag is voor Heijmans en hoe het zich ontwikkelt door aan te geven of het risico is verbeterd, verslechterd of gelijk gebleven ten opzichte van het jaar daarvoor.

### Risicostatement

In 2021 lag de focus op het toetsen van de naleving en effectiviteit van de afgelopen jaren geïmplementeerde risico mitigerende maatregelen. Te denken valt aan:

- Implementatie en effectiviteit van AVG organisatie en richtlijnen.
- Inbedding van cybersecurity en AVG in combinaties en samenwerkingsverbanden.
- Aanscherping en naleving van tenderrichtlijnen en richtlijn combinatievorming.
- Het eenduidig en voorzichtiger waarderen van risico's en het niet waarderen van kansen zolang de kans niet 100% is in projecten.
- Procesoverleggen met daarin aangewezen proceseigenaren, verbeteraars en borgers.

- Hanteren GRC-model (Governance-Risico-Compliance) conform COSO-model om eventuele gaps en prioriteiten te kunnen duiden.

Mede gegeven het bovenstaande kan de raad van bestuur verklaren dat gezien de huidige stand van zaken het gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld vanuit een continuïteitsveronderstelling en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het algemeen naar behoren hebben gewerkt. Ten aanzien van de financiële verslaggevingsrisico's geven de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving zoals weergegeven in de jaarrekening 2021 (pagina 161 tot en met 243) geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Absolute zekerheid is echter niet te geven. Heijmans kan dan ook niet garanderen dat materiële fouten, fraude of overtredingen van wettelijke voorschriften zich niet voor kunnen doen. In het jaarverslag zijn de materiële risico's en onzekerheden toegelicht die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de Vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling.

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





heijma





# Jaarrekening 2021

## INHOUD

1.	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	162	6.11	Immateriële activa	193
2a.	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	163	6.12	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	195
2b.	Geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen	164	6.13	Verstrekke leningen aan joint ventures	196
3.	Geconsolideerde balans	165	6.14	Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	197
4.	Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode	167	6.15	Voorraden	199
5.	Grondslagen voor de financiële verslaggeving	168	6.16	Onderhanden werken	201
6.	Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening	179	6.17	Handels- en overige vorderingen	203
6.1	Gesegmenteerde informatie	179	6.18	Liquide middelen	203
6.2	Opbrengsten	183	6.19	Eigen vermogen	204
6.3	Overige bedrijfsopbrengsten	184	6.20	Resultaat per aandeel	204
6.4	Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling	185	6.21	Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen	205
6.5	Overige bedrijfskosten	186	6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	210
6.6	Financiële baten en lasten	186	6.23	Voorzieningen	214
6.7	Winstbelastingen	187	6.24	Handels- en overige schulden	216
6.8	Winstbelastingvorderingen en -schulden	189	6.25	Financiële risico's en beheer	217
6.9	Materiële vaste activa	189	6.26	Investeringsverplichtingen	224
6.10	Leases	191	6.27	Voorwaardelijke verplichtingen	225
			6.28	Verbonden partijen	226
			6.29	Schattingen en oordeelsvorming door het management	232
			6.30	Gebeurtenissen na balansdatum	233
			7.	Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	234
			8.	Vennootschappelijke jaarrekening	235

# 1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1.000

		2021	2020
6.2	Opbrengsten	1.748.484	1.746.468
	Kostprijs verkopen	-1.500.871	-1.547.144
<b>Bruto-omzetresultaat</b>		<b>247.613</b>	<b>199.324</b>
6.3	Overige bedrijfsopbrengsten	1.127	3.081
	Verkoopkosten	-46.686	-40.012
6.4	Beheerkosten	-111.834	-105.720
6.5	Overige bedrijfskosten	-35.021	-1.021
<b>Operationeel resultaat</b>		<b>55.199</b>	<b>55.652</b>
6.6	Financiële baten	621	1.397
6.6	Financiële lasten	-5.936	-6.251
6.12	Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	5.082	-10.760
<b>Resultaat vóór belastingen</b>		<b>54.966</b>	<b>40.038</b>
6.7	Winstbelastingen	-4.667	110
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>50.299</b>	<b>40.148</b>
Het resultaat na belastingen is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij.			
<b>Resultaat per aandeel (in €)</b>			
6.20	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel	2,24	1,85
6.20	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten	2,24	1,85

In de overige bedrijfskosten is een last van € 34 miljoen met betrekking tot de getroffen voorziening Wintrack II opgenomen. Zie voor nadere toelichting 6.29 Schattingen en oordeelsvorming door het management.

## 2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1.000

	2021	2020
<b>1. Resultaat na belastingen</b>	<b>50.299</b>	<b>40.148</b>
Niet-gerealiseerde resultaten die na eerste opname (mogelijk) worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Effectief deel van veranderingen in de afdekkingsreserves joint ventures	0	666
Niet-gerealiseerde resultaten die nooit worden gereclassificeerd naar de winst-en-verliesrekening:		
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	-7.471	1.884
Belastingeffect ten aanzien van veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen	1.867	-471
Belastingeffect met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen in verband met tariefswijziging	1.025	2.921
<b>Niet-gerealiseerde resultaten (na belasting)</b>	<b>-4.579</b>	<b>5.000</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>45.720</b>	<b>45.148</b>

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

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

x € 1.000

	2021	2020
<b>Stand per 31 december voorgaand jaar</b>	226.409	177.964
Resultaat na belasting	50.299	40.148
Niet-gerealiseerde resultaten	-4.579	5.000
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode</b>	<b>45.720</b>	<b>45.148</b>
Transacties met eigenaars van de Groep:		
Bonus Investment Share Matching Plan	-4	47
Dividenduitkering	-7.634	0
Uitgifte aandelen	3.094	3.250
<b>Stand per 31 december</b>	<b>267.585</b>	<b>226.409</b>

Zie hoofdstuk 8. Vennootschappelijke jaarrekening voor de uitsplitsing van het eigen vermogen in de afzonderlijke reserves en het verloop hiervan.

# 3. Geconsolideerde balans

x € 1.000

Activa		31 december 2021	31 december 2020
<b>Vaste activa</b>			
6.9	Materiële vaste activa	59.032	45.206
6.10	Gebruiksrechten geleasede activa	73.634	81.596
6.11	Goodwill	68.390	68.390
6.11	Overige immateriële activa	5.199	6.220
6.12	Joint ventures en geassocieerde deelnemingen	82.452	73.272
6.13	Verstreckte leningen aan joint ventures	21.392	23.380
6.14	Uitgestelde belastingvorderingen	33.123	34.705
		<b>343.222</b>	<b>332.769</b>
<b>Vlottende activa</b>			
6.15	Strategische grondposities	108.323	126.415
6.15	Overige voorraden	77.001	88.972
6.16	Onderhanden werken debet	74.492	66.240
6.8	Winstbelastingvorderingen	257	200
6.17	Handels- en overige vorderingen	178.566	140.979
6.18	Liquide middelen	209.567	175.063
		<b>648.206</b>	<b>597.869</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>991.428</b>	<b>930.638</b>

x € 1.000

Passiva		31 december 2021	31 december 2020
<b>Eigen vermogen</b>			
2b	Geplaatst kapitaal	6.828	6.580
2b	Agio	257.018	245.773
2b	Reserves	-30.015	-11.432
2b	Ingehouden winst voorgaande boekjaren	-16.545	-54.660
1	Resultaat na belastingen boekjaar	50.299	40.148
		<b>267.585</b>	<b>226.409</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
6.21	Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen <sup>1</sup>	41.018	53.663
6.10	Leaseverplichtingen	54.058	61.425
6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	24.496	15.791
6.23	Voorzieningen	64.303	26.387
		<b>183.875</b>	<b>157.266</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
6.21	Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen <sup>1</sup>	4.173	3.103
6.10	Leaseverplichtingen	19.626	19.698
6.24	Handels- en overige schulden	308.679	326.375
6.16	Onderhanden werken credit	184.934	170.297
6.8	Winstbelastingsschulden	0	108
6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	600	575
6.23	Voorzieningen	21.956	26.807
		<b>539.968</b>	<b>546.963</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>991.428</b>	<b>930.638</b>

<sup>1</sup> De rentedragende leningen zijn inclusief cumulatief preferente financieringsaandelen B ad € 30,7 miljoen, waarvan € 2,5 miljoen onder de kortlopende rentedragende leningen zijn opgenomen (2020: € 41,8 miljoen waarvan € 3,1 miljoen onder kortlopende rentedragende leningen).

## 4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode

x € 1.000

		2021	2020
<b>Operationeel resultaat</b>		<b>55.199</b>	<b>55.652</b>
<b>Aanpassingen voor:</b>			
6.3	Boekwinst op verkoop vaste activa	-170	-1.316
6.9	Afschrijvingen materiële vaste activa	9.558	9.195
6.10	Afschrijvingen gebruiksrechten geleasede activa	23.219	23.883
6.11	Amortisatie immateriële activa	1.021	1.021
6.15	Aanpassing waardering vastgoed- en grondposities exclusief joint ventures	2.100	2.499
	Mutatie werkkapitaal en langlopende voorzieningen	21.762	40.713
	<b>Operationeel resultaat na aanpassingen</b>	<b>112.689</b>	<b>131.647</b>
	Betaalde rente	-4.457	-4.420
	Ontvangen rente	621	1.397
	Betaalde winstbelastingen	-23	-479
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>108.830</b>	<b>128.145</b>
6.9	Investeringsactiviteiten		
	Investeringen in materiële vaste activa	-25.581	-16.368
6.9	Verkoop van materiële vaste activa	2.367	1.289
	Verkoop van belang in joint ventures en geassocieerde deelnemingen	0	5.504
	Aankoop/uitbreiding belang in joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-988	-18.072
6.12	Kapitaalverstrekkingen aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-26.038	-26.158
	Kapitaal terugbetalingen van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	14.500	10.582
	Dividendontvangsten van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	1.331	1.253
	Leningen verstrekt aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-3.197	-2.603
	Leningen afgelost door joint ventures en geassocieerde deelnemingen	5.185	11.252
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-32.421</b>	<b>-33.321</b>
6.10	Aflossingsdeel leasebetalingen	-22.696	-25.897
	Dividenduitkering	-7.634	0
6.21	Opgenomen rentedragende leningen	1.218	86
6.21	Aflossingen rentedragende leningen	-12.793	-3.322
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-41.905</b>	<b>-29.133</b>
<b>Kasstroom per saldo in de periode</b>		<b>34.504</b>	<b>65.691</b>
6.18	Liquide middelen per 1 januari	175.063	109.372
<b>6.18</b>	<b>Liquide middelen per 31 december</b>	<b>209.567</b>	<b>175.063</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 2021 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. De Groep verricht bouw- en ontwikkelactiviteiten in Nederland. Het adres van de hoofdvestiging is Graafsebaan 65, Rosmalen.

Het bestuur heeft op 25 februari 2022 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 12 april 2022.

## (1) Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening 2021 is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

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

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

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

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

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening en voor alle tot de Groep behorende entiteiten.

## (3) Gevolgen nieuwe richtlijnen

De door de EU aanvaarde aanpassingen van IFRS 4, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 16, en IAS 39 die van toepassing zijn op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2021, hebben geen belangrijk effect op de geconsolideerde jaarrekening.

Er is geen sprake van nog niet van kracht zijnde nieuwe richtlijnen die een belangrijk effect op de geconsolideerde jaarrekening hebben.

## (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.

Bij een stapsgewijze overname van een belang dat niet als bedrijf kwalificeert, wordt het bestaande belang niet herwaardeerd naar reële waarde.

In 2021 is Verbree B.V. overgenomen. Gezien het geringe financiële belang is deze overname niet in een afzonderlijke toelichting 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 verwerking)**

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 verwerking.

#### **(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) Transacties in vreemde valuta**

Transacties in vreemde valuta worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers op transactiedatum.

## (6) Opbrengsten van contracten met klanten

Opbrengsten worden opgenomen indien de Groep een contract met een klant heeft afgesloten waarin de uit te voeren werkzaamheden identificeerbaar zijn, waarin de betalingsvoorwaarden duidelijk zijn en het contract onmiskenbaar economische betekenis heeft. Tevens dient het waarschijnlijk te zijn dat de klant betaalt. De opbrengsten worden op ieder individueel contract verantwoord. Opbrengsten van portefeuilles van contracten met vergelijkbare eigenschappen worden als portefeuille verantwoord wanneer de uitkomst niet materieel verschilt van het op individueel niveau bepalen van de opbrengsten.

Indien het contract meerdere prestatieverplichtingen kent, worden de opbrengsten afzonderlijk toegerekend aan de betreffende prestatieverplichtingen op basis van relatieve opzichzelfstaande verkoopprijzen. De opbrengsten worden opgenomen op het moment dat de klant de zeggenschap verkrijgt over de vervulde prestaties.

Variabele vergoedingen worden alleen opgenomen indien het zeer waarschijnlijk is dat geen significante terugname zal plaatsvinden:

- 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 deze voortkomen uit afdwingbare rechten, het zeer waarschijnlijk is dat deze tot opbrengsten zullen leiden en betrouwbaar kunnen worden bepaald.
- Voor zover het niet zeer waarschijnlijk is dat een boete niet wordt geheven, wordt deze voor de betreffende verwachte omvang in mindering gebracht op de opbrengsten.

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.

Indien een contract een significante financieringscomponent bevat, corrigeert de Groep de opbrengsten hiervoor. Indien het tijdstip tussen het vervullen van de prestatieverplichting en de betaling minder dan één jaar bedraagt, gebeurt dit niet.

Verwachte verliezen op contracten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Voor het bepalen van de omvang van verliesvoorzieningen gaat de Groep

uit van de verwachte economische voordelen versus de toerekenbare kosten van het contract (zie ook grondslag 24d inzake verlieslatende contracten).

### (6a) Verkoop van goederen - met name gronden

Opbrengsten uit de verkoop van goederen - met name gronden - worden opgenomen tegen de overeengekomen vergoeding of toegerekende vergoeding ingeval de levering van de grond onderdeel uitmaakt van een zogenaamde koop-aannemingsovereenkomst bij woningbouwprojecten. De opbrengsten van de grond worden op het moment van het transport bij de notaris gerealiseerd.

### (6b) Onderhanden werken - projecten

De opbrengsten met betrekking tot onderhanden werken worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer de zeggenschap is overgegaan naar de klant. Omdat de Groep de projecten realiseert op grond die eigendom is van de klant, verkrijgt de klant via natrekking de zeggenschap naar mate het project wordt voltooid. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale te verwachten kosten voor zover de gemaakte kosten representatief zijn voor de voortgang van de overdracht van goederen/diensten aan de klant. Inefficiënties worden buiten beschouwing gelaten bij het bepalen van het stadium van voltooiing.

### (6c) Diensten

Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten, met name service- en onderhoudswerkzaamheden, worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naar rato van de uitgevoerde werkzaamheden, aangezien de klant gelijktijdig de voordelen uit de diensten ontvangt en gebruikt. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden.

## (7) Overige bedrijfsopbrengsten

Boekwinsten op de verkoop van activa, verkochte entiteiten en boekwinsten op de inbreng van activa in nieuw opgerichte samenwerkingsverbanden worden als 'Overige bedrijfsopbrengsten' verantwoord. Bij de inbreng van activa in nieuw opgerichte samenwerkingsverbanden worden eventuele boekwinsten geëlimineerd naar rato van het belang van de Groep in de samenwerking.

## (8) Kosten

### (8a) Kostprijs verkopen

De kostprijs verkopen bestaat uit de boekwaarde van verkochte goederen en de aan de vervulde prestaties toerekenbare kosten inclusief de verwachte verliezen op projecten die onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening zijn opgenomen conform grondslag 24d.

### (8b) Verkoopkosten

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

### (8c) Beheerkosten

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

### (8d) Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten omvat de rentelasten op opgenomen gelden en leaseverplichtingen, dividend op cumulatief preferente financieringsaandelen B en rentebaten op uitgeleende gelden.

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

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

## (9) Winstbelastingen

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor beschikbare voorwaartse verliesverrekening en 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 zover deze voortvloeien uit de eerste opname van goodwill dan wel de eerste opname van activa of verplichtingen in een transactie die geen bedrijfscombinatie is en op het moment van de transactie noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloedt. Het bedrag van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is gebaseerd op de wijze waarop naar verwachting de boekwaarde van de activa en verplichtingen zal worden gerealiseerd of afgewikkeld, waarbij gebruik wordt gemaakt van de belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, dan wel waartoe

materieel reeds op balansdatum besloten is.

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

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

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

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

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

## (10) Materiële vaste activa

### (10a) 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.

#### **(10b) 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.

#### **(10c) 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

#### **(10d) Vastgoedbeleggingen**

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

arbeidskosten, financieringskosten en eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede de eventuele kosten van ontmanteling en verwijdering van het actief en de herstelkosten van de locatie waar het actief zich bevindt.

#### **(11) Gebruiksrecht geleasede activa**

De Groep neemt op de aanvangsdatum (de datum waarop het onderliggend actief beschikbaar is voor gebruik) een met het gebruiksrecht overeenstemmend actief op. Het gebruiksrecht wordt gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen, en aangepast voor eventuele herwaarderings van de leaseverplichting. De kostprijs bestaat uit het opgenomen bedrag van de leaseverplichting, initiële directe kosten en voor de aanvangsdatum verrichte leasebetalingen verminderd met ontvangen leaseincentives. Tenzij de Groep redelijk zeker is dat hij aan het einde van de leaseperiode het eigendom van het onderliggende actief zal verkrijgen, wordt het gebruiksrecht lineair afgeschreven vanaf de aanvangsdatum tot het vroegste van de volgende twee momenten: het einde van de gebruiksduur of het einde van de leaseperiode. Eventuele verbeteringen die zijn aangebracht aan geleasede activa worden afgeschreven over een periode die korter is dan of gelijk is aan de termijn die voor het betreffende geleasede actief wordt toegepast. Gebruiksrechten worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen.

Niet-leasecomponenten, met name bedragen voor onderhoud en brandstof die in leasetermijnen zijn begrepen, worden niet opgenomen indien deze bedragen eenvoudig zijn te bepalen en significant zijn. In de praktijk geldt dit voor de niet-leasebetalingen voor personenauto's. Voor de overige leases wordt gebruik gemaakt van de praktische oplossing de niet-leasecomponenten op dezelfde wijze te behandelen als leasecomponenten.

De Groep maakt gebruik van de praktische oplossing om leases die voor een korte duur (met een leaseperiode minder dan 12 maanden en die geen koopoptie bevatten) zijn aangegaan niet op te nemen, hetgeen ook geldt voor leases waarvan de nieuwwaarde van het onderliggende actief laag is (minder dan € 5.000). De leasetermijnen voor deze leases worden op tijdsevenredige basis gedurende de leaseperiode in de operationele kosten verantwoord.

De leaseperiode betreft de niet-opzegbare periode van de lease, tezamen met de perioden die onder een optie tot

verlenging vallen indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie zal uitoefenen en periodes die vallen onder een beëindigingsoptie indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie niet zal uitoefenen.

De leaseperiode betreft de niet-opzegbare periode van de lease, tezamen met de perioden die onder een optie tot verlenging vallen indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie zal uitoefenen en periodes die vallen onder een beëindigingsoptie indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie niet zal uitoefenen.

## (12) Immateriële activa

### (12a) 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.

### (12b) 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.

### (12c) 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

### (12d) 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.

## (13) Financiële instrumenten

Een financieel instrument is een contract dat leidt tot een financieel actief of financiële verplichting van de Groep.

### (13a) Financiële activa

De belangrijkste financiële activa van de Groep bestaan uit:

- Verstekte leningen (zie grondslag 14)
- Handels- en overige vorderingen (zie grondslag 17)
- Liquide middelen (zie grondslag 18)

Financiële activa worden geclassificeerd als activa:

- a. die na eerste opname worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, of
- b. tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de overige onderdelen van het totaalresultaat, of
- c. tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in winst of verlies.

Deze classificatie vindt plaats op basis van het bedrijfsmodel van de Groep voor het beheer van de financiële activa en de eigenschappen van de contractuele kasstromen van het financiële actief. De financiële activa moeten tegen geamortiseerde kostenprijs (a) worden gewaardeerd als beide volgende voorwaarden zijn vervuld:

- i. het financiële actief wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat erop gericht is financiële activa aan te houden om contractuele kasstromen te ontvangen, en
- ii. de contractvoorwaarden van het financiële actief geven op bepaalde data aanleiding tot kasstromen die uitsluitend aflossingen en rentebetalingen op het uitstaande hoofdsombedrag betreffen.

Voor bovengenoemde financiële activa is aan beide voorwaarden voldaan. De financiële activa worden tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd. Financiële activa die zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden na eerste opname gewaardeerd op basis van de effectieve interest methode en zijn onderhevig aan bijzondere waardeverminderingen. Winsten en verliezen worden opgenomen in winst of verlies wanneer het actief wordt beëindigd, afgewikkeld, aangepast of sprake is van een bijzondere waardevermindering.

De financiële activa worden opgenomen onder aftrek van een voorziening voor te verwachten kredietverliezen. Deze voorziening wordt bepaald op het bedrag van de

verwachte kredietverliezen voor de komende twaalf maanden, rekening houdend met de kredietwaardigheid van de klant. Ook daarna wordt, zolang geen sprake is van een significante verslechtering van het kredietrisico, de voorziening voor verwachte kredietverliezen steeds bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen voor de komende twaalf maanden. Als echter, op individuele of collectieve basis, een significante verhoging van het kredietrisico optreedt, wordt de voorziening voor verwachte kredietverliezen bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen over de gehele looptijd van het instrument. Voor handelsvorderingen en onderhanden werken debet is gebruik gemaakt van de door IFRS 9 geboden mogelijkheid om een vereenvoudigde benadering te hanteren, waarbij de voorziening voor verwachte kredietverliezen altijd wordt bepaald op het bedrag van de verwachte kredietverliezen over de gehele looptijd van deze vorderingen.

### (13b) Financiële verplichtingen

De Groep kent de volgende financiële verplichtingen:

- Cumulatief preferente financieringsaandelen (zie grondslag 22a)
- Rentedragende leningen (zie grondslag 22b)
- Handelsschulden en overige te betalen posten (zie grondslag 25)

Deze verplichtingen worden na eerste opname tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd, gebruik makend van de effectieve rente methode. Wanneer de financiële verplichting (of een deel daarvan) tenietgaat of afloopt wordt deze niet langer opgenomen.

Een ruil van schuldbewijzen met dezelfde leningverschaffer tegen aanzienlijk verschillende voorwaarden wordt als een delging van de oorspronkelijke financiële verplichting en opname van een nieuwe financiële verplichting verwerkt. Dit geldt eveneens wanneer de voorwaarden van een bestaande financiële verplichting aanzienlijk worden gewijzigd.

Het verschil tussen de boekwaarde van de financiële verplichting (of deel van een financiële verplichting) die is gedelgd of aan een derde is overgedragen en de betaalde vergoeding, met inbegrip van eventueel overgedragen activa niet zijnde geldmiddelen of aangegane verplichtingen, wordt in de winst of het verlies opgenomen.

### (13c) Salderen van financiële activa en verplichtingen

Financiële activa en financiële verplichtingen worden gesaldeerd en het netto bedrag wordt in de balans opgenomen indien:

- de Groep een wettelijk afdwingbaar recht heeft om de bedragen te salderen, en

- de Groep voornemens is om de verplichting op netto basis af te wikkelen of om de vordering te realiseren op hetzelfde moment dat de verplichting wordt afgewikkeld.

## (14) Verstrekte leningen

Verstrekte leningen maken onderdeel uit van de financiële activa (zie grondslag 13a). Verstrekte leningen die niet voldoen aan de beide voorwaarden die in grondslag 13a zijn genoemd, worden tegen reële waarde gewaardeerd met verwerking van waardeveranderingen in winst of verlies. Versterkte leningen die aan beide genoemde voorwaarden voldoen, worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen.

## (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) Overige voorraden

Onder de overige voorraden zijn begrepen: onverkochte woningen in voorbereiding en in aanbouw (inclusief ontwikkel- en bouwrechten), grond- en hulpstoffen en voorraden gereed product (inclusief gronden en panden ter verkoop).

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 voorraden omvat de uitgaven gedaan bij verwerving van de voorraden, de productie- of conversie-kosten 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. Voor fungibele voorraden geldt het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo).

Gronden en panden ter verkoop betreffen 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 debet

De onderhanden werken debet betreffen het recht op vergoeding voor uitgevoerde en aan de klant overgedragen werkzaamheden met betrekking tot projecten. Deze post bestaat praktisch gezien uit de opbrengst naar rato van de voortgang van het vervullen van de prestatieverplichting (zie ook grondslag 6) 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 en onder de post 'Voorzieningen' verantwoord in de balans (zie ook grondslag 24d). Onderhanden werken debet worden gewaardeerd rekening houdend met verwachte kredietverliezen op een manier die vergelijkbaar is met gevolgde werkwijze bij handels- en overige vorderingen (zie grondslag 17).

### (17) Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen maken onderdeel uit van de financiële activa (zie grondslag 13a). Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van een voorziening voor te verwachten kredietverliezen. Bij de bepaling van de voorziening voor te verwachten kredietverliezen is gebruik gemaakt van de vereenvoudigde benadering, waarbij de voorziening altijd wordt bepaald op het bedrag van de te verwachten kredietverliezen over de gehele looptijd van deze vorderingen. Nog te factureren omzet met betrekking tot afgesloten projecten zijn onder de handels- en overige vorderingen opgenomen.

### (18) Liquide middelen

Liquide middelen maken onderdeel uit van de financiële activa (zie grondslag 13a). De liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi en andere direct opvraagbare deposito's. Rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn en een integraal deel van het middelenbeheer van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van de liquide middelen.

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

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) waarvan de boekwaarde zeer waarschijnlijk binnen 1 jaar naar verwachting hoofdzakelijk via een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop of distributie aangehouden', na vaststelling dat aan de voorwaarden is voldaan. Direct voorafgaand aan deze classificatie worden de activa (of de componenten van een groep activa die wordt afgestoten) opnieuw gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor de financiële verslaggeving van de Groep. Hierna worden de activa (of een groep af te stoten activa) over het algemeen gewaardeerd op basis van de boekwaarde, of, indien deze lager is, de reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder 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 waardeverminderversliezen 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 niet-financiële activa van de Groep, uitgezonderd onderhanden werken debet (zie grondslag 16), voorraden (zie grondslag 15) en uitgestelde belastingvorderingen (zie grondslag 9), 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 waardeverminderversverlies wordt opgenomen wanneer de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderversverliezen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Bijzondere waardeverminderversverliezen 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 de 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

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderversverliezen teruggenomen.

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

is bepaald.

Een bijzonder waardeverminderversverlies 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 waardeverminderversverlies 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 geassocieerd 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 verplichtingen

Rentedragende verplichtingen maken onderdeel uit van de financiële verplichtingen (zie grondslag 13b), met uitzondering van de Leaseverplichtingen (zie grondslag 22c).

### (22a) Financieringspreferent aandelenkapitaal

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

### (22b) Leningen

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



**(22c) Leaseverplichtingen**

Op de aanvangsdatum van de lease waardeert de Groep de verplichting tegen de contante waarde van de leasebetalingen die op die datum niet zijn verricht. Deze leasebetalingen omvatten vaste leasebetalingen (inclusief in wezen vaste leasebetalingen) minus nog te ontvangen leaseincentives, variabele leasebetalingen die van een index of rentevoet afhankelijk zijn en bedragen die naar verwachting verschuldigd zullen zijn uit hoofde van restwaardegaranties. Onder de leasebetalingen wordt ook de uitoefenprijs van een aankoopoptie begrepen indien het redelijk zeker is dat de Groep deze optie zal uitoefenen. Tevens omvatten de leasebetalingen de boetes voor het beëindigen van de leaseovereenkomst indien de leaseperiode de uitoefening door de Groep van een optie tot beëindiging van de leaseovereenkomst weerspiegelt. Variabele leasebetalingen die niet afhankelijk zijn van een index of rentevoet worden als last verantwoord in de periode waarin de gebeurtenis of omstandigheid die tot deze betalingen aanleiding geeft, zich voordoet. Bij het berekenen van de contante waarde van de leasebetalingen maakt de Groep gebruik van de marginale rentevoet indien de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst niet eenvoudig kan worden bepaald. Na de aanvangsdatum wordt de verplichting verhoogd met rente en verminderd met de verrichte leasebetalingen. De Groep herwaardeert de verplichting indien sprake is van een wijziging in de leaseovereenkomst, een aanpassing van de leaseperiode, een herziening van een in wezen vaste leasebetaling of een wijziging in de beoordeling of gebruik zal worden gemaakt van een koopoptie.

**(23) Personeelsbeloningen****(23a) Toegezegde bijdrageregelingen**

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

**(23b) Toegezegd-pensioenregelingen**

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Van deze pensioenaanspraken wordt de contante waarde bepaald en de reële waarde van de fondsbeleggingen wordt hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van hoogwaardige ondernemingsobligaties waarvan de

looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaris volgens de 'projected unit credit'-methode. Deze methode houdt rekening met toekomstige salarisstijgingen als gevolg van de carrièrekansen van werknemers en algemene loonontwikkelingen inclusief inflatiecorrectie.

Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd of wanneer een regeling wordt ingeperkt, wordt de daaruit voortvloeiende wijziging in aanspraken met betrekking tot de verstreken diensttijd of de winst of het 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 van voorzieningen wordt verwerkt als financieringslast.

### (24a) Garanties

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

### (24b) Herstructurering

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

### (24c) Milieu

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

### (24d) Verlieslatende contracten

Een voorziening voor verlieslatende contracten wordt opgenomen wanneer de door de Groep naar verwachting te behalen economische voordelen (dit zijn de waarschijnlijke opbrengsten) uit een overeenkomst lager zijn dan de kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen, tenzij de nettokosten om het contract te beëindigen lager zijn. Voor overeenkomsten voor het uitvoeren van werkzaamheden bestaan deze kosten uit de aan de nog te vervullen prestatieverplichtingen toerekenbare kosten. Voorafgaand aan de instelling van een voorziening neemt de Groep op eventuele activa die betrekking hebben op het contract een eventueel bijzonder waardeverminderingverlies.

## (25) Handelsschulden en overige te betalen posten

Handelsschulden en overige te betalen posten maken onderdeel uit van de financiële verplichtingen (zie grondslag 13b). Handelsschulden en overige te betalen posten worden tegen geamortiseerde kostprijs opgenomen.

## (26) Onderhanden werken credit

Onderhanden werken credit betreffen de verplichting om werkzaamheden voor klanten in verband met projecten uit te voeren waarvoor de Groep een vergoeding heeft ontvangen van de klant (of de klant het bedrag verschuldigd is). Deze post bestaat praktisch gezien uit de gefactureerde termijnen verminderd met de opbrengst naar rato van de voortgang van het vervullen van de prestatieverplichting (zie ook grondslag 6). Indien verliezen op projecten worden verwacht, wordt het totale verwachte verlies op het project direct als last in de betreffende periode verantwoord en onder de post 'Voorzieningen' verantwoord in de balans (zie ook grondslag 24d).

## (27) Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

## (28) 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, Bouw & Techniek en Infra.

# 6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

## 6.1 Gesegmenteerde informatie

De Groep kent de volgende operationele segmenten: Vastgoed, Bouw & Techniek en Infra overeenkomstig de aansturing door de raad van bestuur. De segmenten worden primair op basis van onderliggende EBITDA aangestuurd. De gesegmenteerde resultaten bevatten die posten die rechtstreeks, dan wel op redelijke basis, aan het segment kunnen worden toegerekend.

### Verkorte winst-en-verliesrekening naar bedrijfssegment

2021 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Overig/ eliminatie	Totaal
<b>Opbrengsten</b>					
Derden	548.184	484.621	715.371	308	1.748.484
Intercompany	-	304.026	22.221	-326.247	0
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>548.184</b>	<b>788.647</b>	<b>737.592</b>	<b>-325.939</b>	<b>1.748.484</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>24.991</b>	<b>22.258</b>	<b>17.352</b>	<b>-9.402</b>	<b>55.199</b>
Financiële baten					621
Financiële lasten					-5.936
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	6.297	-1.183	-86	54	5.082
<b>Resultaat vóór belastingen</b>					<b>54.966</b>
Winstbelastingen					-4.667
<b>Resultaat na belastingen</b>					<b>50.299</b>

2020 Bedrijfssegmenten	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Overig/ eliminatie	Totaal
<b>Opbrengsten</b>					
Derden	481.935	625.103	639.304	126	1.746.468
Intercompany	-	295.393	22.395	-317.788	0
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>481.935</b>	<b>920.496</b>	<b>661.699</b>	<b>-317.662</b>	<b>1.746.468</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>20.570</b>	<b>29.564</b>	<b>18.013</b>	<b>-12.495</b>	<b>55.652</b>
Financiële baten					1.397
Financiële lasten					-6.251
Resultaat joint ventures en geassocieerde deelnemingen	4.781	-16.681	544	596	-10.760
<b>Resultaat vóór belastingen</b>					<b>40.038</b>
Winstbelastingen					110
<b>Resultaat na belastingen</b>					<b>40.148</b>

x € 1.000

### Onderliggende EBITDA per bedrijfssegment

2021 In € mln.	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Overig	Totaal
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>35,9</b>	<b>33,7</b>	<b>41,2</b>	<b>-4,4</b>	<b>106,4</b>
EBITDA joint ventures	-6,8	1,1	-5,8	0,0	-11,5
Afwaarderingen grondposities/vastgoed	-3,0				-3,0
Reorganisatiekosten		-1,1	-1,3	-0,5	-2,9
Totaal bijzondere posten	-9,8	0,0	-7,1	-0,5	-17,4
<b>EBITDA</b>	<b>26,1</b>	<b>33,7</b>	<b>34,1</b>	<b>-4,9</b>	<b>89,0</b>
Afschrijvingen en amortisaties	-1,1	-11,4	-16,7	-4,6	-33,8
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>25,0</b>	<b>22,3</b>	<b>17,4</b>	<b>-9,5</b>	<b>55,2</b>

In het segment Infra is in de onderliggende EBITDA de last van € 34 miljoen met betrekking tot de getroffen voorziening Wintrack II opgenomen. Zie voor nadere toelichting 6.29 Schattingen en oordeelsvorming door het management.

2020 In € mln.	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Overig	Totaal
<b>Onderliggende EBITDA</b>	<b>29,7</b>	<b>24,7</b>	<b>36,7</b>	<b>-5,9</b>	<b>85,2</b>
EBITDA joint ventures	-5,8	16,2	-0,2	-0,4	9,8
Afwaarderingen grondposities/vastgoed	-2,2	-0,2			-2,4
Reorganisatiekosten		-1,1	-2,0	-0,4	-3,5
Resultaat inbreng activa in samenwerkingsverband			1,0	-0,3	0,7
Totaal bijzondere posten	-8,0	14,9	-1,2	-1,1	4,6
<b>EBITDA</b>	<b>21,7</b>	<b>39,6</b>	<b>35,5</b>	<b>-7,0</b>	<b>89,8</b>
Afschrijvingen en amortisaties	-1,1	-10,0	-17,5	-5,5	-34,1
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>20,6</b>	<b>29,6</b>	<b>18,0</b>	<b>-12,5</b>	<b>55,7</b>

De post afwaarderingen grondposities/vastgoed in 2020 betreft de per saldo impact van afwaarderingen van enkele grondposities en de verkoopwinst op een vastgoedtransactie.

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

x € 1.000

## Verkorte balans en balansspecificatie naar bedrijfssegment

2021 Bedrijfssegmenten	Bouw & Techniek					Eliminatie	Totaal
	Vastgoed	Infra	Overig				
Activa	347.397	345.502	353.142	330.544	-418.210	958.375	
Niet-gealloceerd						33.053	
<b>Totaal activa</b>	<b>347.397</b>	<b>345.502</b>	<b>353.142</b>	<b>330.544</b>	<b>-418.210</b>	<b>991.428</b>	
Verplichtingen	231.484	299.110	294.078	224.034	-415.179	633.527	
Niet-gealloceerd						90.316	
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>231.484</b>	<b>299.110</b>	<b>294.078</b>	<b>224.034</b>	<b>-415.179</b>	<b>723.843</b>	
<b>Eigen vermogen</b>						<b>267.585</b>	
<b>Totaal passiva</b>						<b>991.428</b>	
<b>Materiële vaste activa</b>							
Afschrijvingen	28	2.088	4.337	3.105	-	9.558	
Investerings	-	1.982	15.119	8.480	-	25.581	
<b>Gebruiksrechten geleasede activa</b>							
Afschrijvingen	1.075	8.328	12.320	1.496	-	23.219	
<b>Immateriële activa</b>							
Amortisatie	-	1.021	-	-	-	1.021	
<b>Joint ventures en geassocieerde deelnemingen</b>							
Boekwaarde	62.872	1.500	17.786	294	-	82.452	

x € 1.000

2020 Bedrijfssegmenten	Bouw & Techniek					Eliminatie	Totaal
	Vastgoed	Infra	Overig				
Activa	361.297	348.685	310.857	356.055	-481.373		895.521
Niet-gealloceerd							35.117
<b>Totaal activa</b>	<b>361.297</b>	<b>348.685</b>	<b>310.857</b>	<b>356.055</b>	<b>-481.373</b>		<b>930.638</b>
Verplichtingen	275.905	306.412	258.372	236.845	-477.289		600.245
Niet-gealloceerd							103.984
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>275.905</b>	<b>306.412</b>	<b>258.372</b>	<b>236.845</b>	<b>-477.289</b>		<b>704.229</b>
<b>Eigen vermogen</b>							<b>226.409</b>
<b>Totaal passiva</b>							<b>930.638</b>
<b>Materiële vaste activa</b>							
Afschrijvingen	28	646	4.462	4.059	-		9.195
Investerings	-	1.406	11.535	3.427	-		16.368
<b>Gebruiksrechten geleasede activa</b>							
Afschrijvingen	1.060	8.360	13.004	1.459	-		23.883
<b>Immateriële activa</b>							
Amortisatie	-	1.021	-	-	-		1.021
<b>Joint ventures en geassocieerde deelnemingen</b>							
Boekwaarde	49.885	-	21.355	2.032	-		73.272

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, overige financieringsverplichtingen en te betalen btw.

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

De opbrengsten zijn in 2021 en in 2020 geheel in Nederland gerealiseerd.

De vaste activa bevinden zich in Nederland.

x € 1.000

## 6.2 Opbrengsten

De splitsing van opbrengsten in categorieën die weergeven op welke wijze de aard, het bedrag, het tijdstip en de onzekerheid van opbrengsten en kasstromen door economische factoren worden beïnvloed, loopt langs de lijn van de segmentatie in sectoren:

Opbrengsten	2021	2020
Vastgoed	548.184	481.935
Bouw & Techniek	788.647	920.496
Infra	737.592	661.699
Eliminatie	-325.939	-317.662
	<b>1.748.484</b>	<b>1.746.468</b>

De opbrengsten van Vastgoed betreffen met name de opbrengsten vanuit zelf ontwikkelde woningbouw- en vastgoedprojecten voor particulieren ad circa € 385 miljoen (in 2020 circa € 296 miljoen), vastgoedbeleggers en woningbouwcorporaties voor tezamen circa € 163 miljoen (in 2020 circa € 186 miljoen) waarbij over het algemeen zowel de grond als de opstallen worden geleverd. De projecten voor particulieren worden veelal eerst gestart wanneer ten minste 70% is verkocht. De facturering aan particulieren volgt het SWK (Stichting Waarborgfonds Koopwoningen) schema dat gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen. Bij levering van de grond wordt de eerste termijn in rekening gebracht. De start van de bouw van projecten voor vastgoedbeleggers en woningbouwcorporaties vindt na verkoop plaats. De facturering wordt per klant afgesproken en is over het algemeen net als bij particulieren gekoppeld aan het bereiken van mijlpalen waarbij de eerste termijn in rekening wordt gebracht bij het transporteren van de grond.

De opbrengsten van de grond worden op het moment van het transport bij de notaris gerealiseerd, terwijl de opbrengsten van de opstallen gedurende de bouwperiode worden gerealiseerd.

De opbrengsten van Bouw & Techniek betreffen hoofdzakelijk het realiseren van woningen en utilitaire gebouwen en installaties voor opdrachtgevers in de particuliere en (semi) overheidssector voor circa € 543 miljoen (in 2020 circa € 657 miljoen). De bouw wordt pas gestart na opdracht. De facturering volgt een schema dat gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen die per opdracht kunnen verschillen. De opbrengsten worden verantwoord gedurende de bouwperiode. Daarnaast worden serviceactiviteiten uitgevoerd aan gebouwen en installaties van opdrachtgevers. De opbrengsten hiervan ad circa € 246 miljoen (in 2020 circa € 263 miljoen) worden verantwoord naar gelang deze service- en onderhoudsactiviteiten plaatsvinden. Een belangrijke opdrachtgever voor het bouwen van woningen is Heijmans Vastgoed, hetgeen leidt tot interne omzet die wordt geëlimineerd.

De opbrengsten van Infra betreffen hoofdzakelijk het realiseren van wegen en civiele werken in opdracht van de overheid voor circa € 521 miljoen (in 2020 circa € 456 miljoen). De bouw wordt pas gestart na opdracht. De facturering volgt een schema dat gekoppeld is aan vooraf gedefinieerde mijlpalen die per opdracht kunnen verschillen. De opbrengsten worden verantwoord gedurende de bouwperiode. Daarnaast worden service- en onderhoudsactiviteiten uitgevoerd aan infrastructuurele objecten. De opbrengsten ad circa € 217 miljoen (in 2020 circa € 200 miljoen) worden opgenomen naar gelang deze

x € 1.000

serviceactiviteiten plaatsvinden. Tevens vonden tot en met 2020 leveringen van asfalt aan derden plaats, de opbrengsten (in 2020 ad circa € 6 miljoen) werden genomen op het moment dat levering plaatsvond.

In 2021 is € 170 miljoen (2020: € 154 miljoen) aan opbrengsten verantwoord die per 1 januari in de post 'Onderhanden werken credit' was opgenomen.

In 2021 is € 4 miljoen (2020: € 2 miljoen) aan opbrengsten verantwoord met betrekking tot in vroegere perioden vervulde prestatieverplichtingen.

Het bedrag van de transactieprijs dat is toegewezen aan de prestatieverplichtingen die niet vervuld zijn (of gedeeltelijk niet vervuld zijn) bedraagt circa € 1,9 miljard (2020: € 1,9 miljard). Hiervan zal circa 54% in 2022 worden vervuld, 26% in de periode 2023 en 2024 en 20% in 2025 en verder (2020: circa 56% in 2021, 22% in de periode 2022 en 2023 en 22% in 2024 en verder). De vermelde bedragen betreffen gecontracteerde opbrengsten en geen opbrengsten die niet zeer waarschijnlijk zijn. Opbrengsten vanuit contracten waarin de prijs per eenheid maar niet de hoeveelheden zijn overeengekomen, zijn niet in de vermelde bedragen opgenomen. De Groep heeft geen gebruik gemaakt van de praktische mogelijkheid om prestatieverplichtingen die deel uitmaken van een contract dat een oorspronkelijke verwachte duur van een jaar of minder heeft, niet te vermelden.

De Groep heeft de opbrengsten niet gecorrigeerd voor significante financieringscomponenten onder meer omdat de periode tussen het vervullen van de prestatieverplichtingen en de betaling door de klant minder dan één jaar bedraagt.

### 6.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten	2021	2020
Boekwinst verkoop vaste activa	170	1.316
Diversen	957	1.765
	<b>1.127</b>	<b>3.081</b>

De boekwinst op de verkoop van vaste activa heeft betrekking op de verkoop van machines en materieel. In de post diversen zijn onder meer opgenomen managementvergoedingen voor het beheer van verkochte deelnemingen waarvan de Groep nog (tijdelijk) de administratie voert.



x € 1.000

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

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

Personeelskosten	2021	2020
Lonen en salarissen	-321.257	-312.427
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen	-46.115	-46.331
Toegezegde bijdrageregelingen	-33.131	-34.874
Toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	-2.077	-1.027
	<b>-402.580</b>	<b>-394.659</b>

In de winst-en-verliesrekening is begrepen een bedrag van circa € 3 miljoen (2020: € 3 miljoen) dat betrekking heeft op getroffen reorganisatievoorzieningen.

Het aantal medewerkers eind 2021 bedraagt 4.839 (2020: 4.833).

De personeelskosten zijn begrepen in de kostprijs verkopen, beheerkosten en verkoopkosten.

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

Afschrijvingen	2021	2020
Afschrijvingen materiële vaste activa	-9.558	-9.195
Afschrijvingen gebruiksrechten geleasede activa	-23.219	-23.883
Amortisatie immateriële activa	-1.021	-1.021
	<b>-33.798</b>	<b>-34.099</b>

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

De amortisatie immateriële activa is verantwoord onder overige bedrijfskosten.

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

Kosten voor onderzoek en ontwikkeling	2021	2020
	<b>-8.297</b>	<b>-10.381</b>

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

x € 1.000

## 6.5 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

Overige bedrijfskosten	2021	2020
Amortisatie immateriële activa	-1.021	-1.021
Last voorziening Wintrack II	-34.000	-
	<b>-35.021</b>	<b>-1.021</b>

Voor een nadere toelichting op de voorziening voor Wintrack II zie toelichting 6.29 Schattingen en oordeelsvorming door het management.

## 6.6 Financiële baten en lasten

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

Financiële baten en lasten	2021	2020
Rentebaten	621	1.397
<b>Financiële baten</b>	<b>621</b>	<b>1.397</b>
Rentelasten	-5.082	-5.359
Rentelasten leaseverplichtingen	-2.375	-2.488
Geactiveerde financieringskosten	1.521	1.596
<b>Financiële lasten</b>	<b>-5.936</b>	<b>-6.251</b>
	<b>-5.315</b>	<b>-4.854</b>

De cumulatieve financiële last in 2021 bedraagt € 5,3 miljoen, € 0,4 miljoen hoger dan 2020: € 4,9 miljoen. Van de syndicaatslening werd gedurende het jaar in het geheel geen gebruik gemaakt, wel waren er commitment fees van toepassing.

Voor een overzicht van de rentepercentages wordt verwezen naar toelichting 6.21.

Voor zover de grondposities in vervaardiging zijn, worden rente- en ontwikkelingskosten geactiveerd. Het toegepaste rentepercentage voor de bepaling van de te activeren financieringskosten bedraagt 3,0% in 2021 (2020: 3,0%).

Op projecten in aanbouw wordt geen rente geactiveerd.

x € 1.000

## 6.7 Winstbelastingen

Verantwoord in de winst-en-verliesrekening	2021	2020
<b>Acute belastinglasten/-baten</b>		
Lopend boekjaar	-27	-17
Voorgaande boekjaren	-166	-137
	-193	-154
<b>Uitgestelde belastinglasten/-baten</b>		
In verband met tijdelijke verschillen	-326	-2.161
Voorgaande boekjaren	4.306	0
In verband met verliesverrekening	-13.034	2.425
In verband met de afschrijving van een uitgestelde belastingvordering (last) of in verband met de terugboeking van een afschrijving (bate)	4.580	0
	-4.474	264
<b>Totale belastinglasten in de winst-en-verliesrekening</b>	<b>-4.667</b>	<b>110</b>

De belastinglasten per land zijn als volgt:

	2021	2020
Nederland	-4.667	242
België	0	-17
Duitsland	0	-115
	-4.667	110

x € 1.000

Analyse van de effectieve belastingdruk	2021		2020	
	%	€	%	€
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>54.966</b>		<b>40.038</b>
Op basis van het lokale tarief	25,0%	-13.742	25,0%	-10.010
Niet-afrekbare rente	1,1%	-616	1,9%	-773
Niet-afrekbare bedragen overige	0,7%	-363	0,9%	-377
Fiscaal vrijgesteld resultaat deelnemingen	-2,3%	1.249	7,1%	-2.857
Niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar en andere uitgestelde belastingvorderingen en de terugnemingen hiervan	0,2%	-95	0,3%	-111
Effect van tariefswijziging	0,0%	3	-2,7%	1.089
Effect van gewijzigde regels voor verliesverrekening	12,4%	-6.843	0,0%	0
Correctie voorgaand boekjaar	-7,6%	4.163	0,0%	0
Effect waarden eerder niet gewaardeerde verliezen	-20,8%	11.421	-33,4%	13.390
Effect van diversen/ buitenlandse tarieven	-0,3%	156	0,6%	-241
<b>Totale belastingdruk</b>	<b>8,5%</b>	<b>-4.667</b>	<b>-0,3%</b>	<b>110</b>

De effectieve belastingdruk over 2021 bedraagt 8,5% (2020: negatief 0,3%).

De belangrijkste verschillen tussen de effectieve belastingdruk en het lokale Nederlandse tarief betreffen het effect van gewijzigde regels voor verliesverrekening en het waarden van niet eerder gewaardeerde verliezen. Nieuwe wetgeving met betrekking tot de verliesverrekening is ingegaan op 1 januari 2022 waardoor winsten vanaf 2022 boven € 1 miljoen nog maar voor 50% verrekenbaar zijn met verliezen uit het verleden. Daar staat tegenover dat op basis van de nieuwe verliesverrekeningsregels met ingang van 1 januari 2022 alle verliezen onbeperkt verrekenbaar zijn met toekomstige winsten van de fiscale eenheid. Het effect van waarden van eerder niet gewaardeerde verliezen is het gevolg van de goede financiële resultaten van de groep in de afgelopen jaren en van de winstverwachting voor de komende jaren.

De correctie voorgaand boekjaar heeft betrekking op een andere fiscale verwerking (afreikbaar) van het resultaat van een samenwerkingsverband dan oorspronkelijk (niet afreikbaar) verwerkt in de positie per 31 december 2020. De overige verschillen zien op de niet-afrekbare rentelasten ten aanzien van de cumulatief preferente financieringsaandelen B, de algemene kostenafrekbepalingen, de vrijgestelde deelnemingsresultaten en het niet waarden van verliezen in het lopende boekjaar.

x € 1.000

## 6.8 Winstbelastingvorderingen en -schulden

Geografisch segment	31 december 2021		31 december 2020	
	Vorderingen	Schulden	Vorderingen	Schulden
Nederland	257	0	200	0
België	0	0	0	0
Duitsland	-	0	-	108
	<b>257</b>	<b>0</b>	<b>200</b>	<b>108</b>

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

## 6.9 Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
<b>Kostprijs</b>					
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	<b>54.464</b>	<b>73.073</b>	<b>44.181</b>	<b>1.856</b>	<b>173.574</b>
Investerings	2.420	7.772	2.937	3.239	16.368
Desinvesterings	-934	-22.641	-2.362	0	-25.937
Reclassificaties	20	-206	108	-357	-435
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>55.970</b>	<b>57.998</b>	<b>44.864</b>	<b>4.738</b>	<b>163.570</b>
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>55.970</b>	<b>57.998</b>	<b>44.864</b>	<b>4.738</b>	<b>163.570</b>
Investerings	7.816	6.037	4.705	7.023	25.581
Desinvesterings	-3.562	-6.018	-1.571	0	-11.151
Reclassificaties	560	3.677	-11	-3.677	549
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>60.784</b>	<b>61.694</b>	<b>47.987</b>	<b>8.084</b>	<b>178.549</b>

x € 1.000

<b>Afschrijvingen en bijzondere waardevermindervingsverliezen</b>					
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	<b>39.620</b>	<b>56.799</b>	<b>35.189</b>	<b>0</b>	<b>131.608</b>
Afschrijvingen	1.789	3.636	3.770	0	9.195
Desinvesteringen	0	-19.895	-2.073	0	-21.968
Reclassificaties	-7	-512	48	0	-471
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>41.402</b>	<b>40.028</b>	<b>36.934</b>	<b>0</b>	<b>118.364</b>
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>41.402</b>	<b>40.028</b>	<b>36.934</b>	<b>0</b>	<b>118.364</b>
Afschrijvingen	1.127	3.583	4.848	0	9.558
Desinvesteringen	-2.699	-4.041	-1.388	0	-8.128
Reclassificaties	-300	0	23	0	-277
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>39.530</b>	<b>39.570</b>	<b>40.417</b>	<b>0</b>	<b>119.517</b>
<b>Boekwaarde</b>					
Per 1 januari 2020	14.844	16.274	8.992	1.856	41.966
Per 31 december 2020	14.568	17.970	7.930	4.738	45.206
Per 1 januari 2021	14.568	17.970	7.930	4.738	45.206
<b>Per 31 december 2021</b>	<b>21.254</b>	<b>22.124</b>	<b>7.570</b>	<b>8.084</b>	<b>59.032</b>

Op balansdatum bestaat een contractuele verplichting voor de aanschaf van materiële vaste activa ter grootte van € 6,6 miljoen (2020: € 1,3 miljoen).

Vastgoedbeleggingen (vastgoed dat wordt aangehouden om huuropbrengsten en/of een waardestijging te realiseren) worden gezien het geringe belang opgenomen onder de 'Andere vaste bedrijfsmiddelen' en niet als afzonderlijke post in de balans. De boekwaardes van de vastgoedbeleggingen bedragen eind 2021 € 0,2 miljoen (2020: € 0,2 miljoen).

In de investeringen 2021 is een bedrag van circa € 6,4 miljoen opgenomen vanwege de overname van een bedrijfsterrein en bedrijfsgebouw in verband met de overname van fabriek IIBO. Deze overname zal in 2022 als bedrijfscombinatie worden verwerkt, op het moment dat zeggenschap is verkregen over alle over te nemen machines (zie ook toelichting 6.26 Investeringsverplichtingen) en bedrijfsactiviteiten.

x € 1.000

## 6.10 Leases

Het verloop van de balanspost 'Gebruiksrechten geleasede activa' is als volgt:

2021	Aanpassingen looptijd en andere mutaties				31 december 2021
	1 januari 2021	Afschrijvingen	Toevoegingen		
Kantoorgebouwen	44.975	-8.136	1.539	491	38.869
Leaseauto's	27.481	-10.835	9.102	147	25.895
Overig materieel	9.141	-4.248	3.532	445	8.870
<b>Totaal</b>	<b>81.597</b>	<b>-23.219</b>	<b>14.173</b>	<b>1.083</b>	<b>73.634</b>

2020	Aanpassingen looptijd en andere mutaties				31 december 2020
	1 januari 2020	Afschrijvingen	Toevoegingen		
Kantoorgebouwen	53.304	-8.637	553	-245	44.975
Leaseauto's	24.887	-10.608	13.360	-158	27.481
Overig materieel	6.868	-4.638	7.425	-515	9.140
<b>Totaal</b>	<b>85.059</b>	<b>-23.883</b>	<b>21.338</b>	<b>-918</b>	<b>81.596</b>

De bedragen in de kolom 'Aanpassingen in looptijd en andere mutaties' hangen met name samen met verlengingen en indexaties van kantoorhuurcontracten en aanpassingen in looptijden van andere contracten.

Het verloop van de leaseverplichtingen is als volgt:

2021	Aanpassingen looptijd en andere mutaties					31 december 2021
	1 januari 2021	Toevoegingen	Lease- betalingen	Rente		
Kantoorgebouwen	43.875	1.539	-8.907	1.377	348	38.232
Leaseauto's	27.960	9.102	-11.426	680	149	26.465
Overig materieel	9.288	3.532	-4.509	318	358	8.987
<b>Totaal</b>	<b>81.123</b>	<b>14.173</b>	<b>-24.842</b>	<b>2.375</b>	<b>855</b>	<b>73.684</b>

x € 1.000

2020						Aanpassingen looptijd en andere mutaties	31 december 2020
	1 januari 2020	Toevoegingen	Lease- betalingen	Rente			
Kantoorgebouwen	54.649	553	-12.375	1.494	-446	43.875	
Leaseauto's	25.191	13.360	-10.955	694	-330	27.960	
Overig materieel	6.762	7.425	-5.055	300	-144	9.288	
<b>Totaal</b>	<b>86.602</b>	<b>21.338</b>	<b>-28.385</b>	<b>2.488</b>	<b>-920</b>	<b>81.123</b>	

De looptijden van de leaseverplichtingen (op basis van de vervaldatum van de leasetermijnen) zijn per categorie van onderliggende activa als volgt:

31 december 2021	Totaal te betalen leasetermijnen			
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	
Kantoorgebouwen	41.256	8.698	24.223	8.335
Leaseauto's	27.468	10.477	16.983	8
Overig materieel	9.590	3.662	5.410	518
<b>Totaal</b>	<b>78.314</b>	<b>22.837</b>	<b>46.616</b>	<b>8.861</b>

31 december 2020	Totaal te betalen leasetermijnen			
	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	
Kantoorgebouwen	49.043	6.737	26.476	15.830
Leaseauto's	29.078	10.487	18.460	131
Overig materieel	10.009	3.898	5.454	657
<b>Totaal</b>	<b>88.130</b>	<b>21.122</b>	<b>50.390</b>	<b>16.618</b>

De rentelasten op de leaseverplichtingen bedragen in 2021 € 2,4 miljoen (2020: € 2,5 miljoen).

De last die betrekking heeft op leaseovereenkomsten die niet zijn geactiveerd, bedraagt in 2021 € 98 miljoen (2020: € 98 miljoen). Dit betreft voor een belangrijk deel de kortdurende inhuur van materieel op projecten.

De totale uitstroom van kasmiddelen die uit leaseovereenkomsten voortvloeit, bedraagt in 2021 € 125 miljoen (2020: € 126 miljoen). Dit is inclusief de bovengenoemde kortdurende inhuur van materieel op projecten.

De gewogen gemiddelde marginale rentevoet die is gebruikt bij het bepalen van de verplichting in 2021 bedraagt 3% (2020: 3%).



x € 1.000

## 6.11 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan uit goodwill en overige immateriële activa.

Kostprijs	Overig		Totaal
	Goodwill	immaterieel actief	
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	<b>156.971</b>	<b>46.003</b>	<b>202.974</b>
Stand per 31 december 2020	156.971	46.003	202.974
Stand per 1 januari 2021	156.971	46.003	202.974
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>156.971</b>	<b>46.003</b>	<b>202.974</b>

Bijzondere waardevermindervingsverliezen en amortisatie	Overig		Totaal
	Goodwill	immaterieel actief	
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	<b>88.581</b>	<b>38.762</b>	<b>127.343</b>
Amortisatie	-	1.021	1.021
Stand per 31 december 2020	88.581	39.783	128.364
Stand per 1 januari 2021	88.581	39.783	128.364
Amortisatie	-	1.021	1.021
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>88.581</b>	<b>40.804</b>	<b>129.385</b>

Boekwaarde	Overig		Totaal
	Goodwill	immaterieel actief	
Per 1 januari 2020	68.390	7.241	75.631
Per 31 december 2020	68.390	6.220	74.610
Per 1 januari 2021	68.390	6.220	74.610
<b>Per 31 december 2021</b>	<b>68.390</b>	<b>5.199</b>	<b>73.589</b>

x € 1.000

De samenstelling van de boekwaarde van de goodwill en de overige immateriële activa ultimo 2021 is als volgt:

Acquisitie	2021		2020	
	Goodwill	Overig immaterieel actief	Goodwill	Overig immaterieel actief
IBC (NL-2001)	21.207	-	21.207	-
Burgers Ergon (NL-2007)	31.107	5.199	31.107	6.220
Overig	16.076	-	16.076	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>68.390</b>	<b>5.199</b>	<b>68.390</b>	<b>6.220</b>

De post Overig heeft met name betrekking op de kasstroomgenererende eenheid Infra (€ 13 miljoen).

De resterende afschrijvingstermijn van het immateriële actief van de acquisitie Burgers Ergon is 5 jaar.

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

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

Uitgangspunt voor de impairmenttests is de bedrijfswaarde berekend volgens de Discounted Cash Flow-methode. De pre-tax WACC (weighted average cost of capital) die hierbij is gehanteerd bedraagt 10,4% (2020: 10,3%). Dit correspondeert met een disconteringsvoet na belastingen van 8,1% (2020: 7,8%). De gebruikte WACC is op dezelfde wijze als vóór IFRS 16 bepaald. De kasstromen zijn niet door IFRS 16 gewijzigd. Bij het bepalen van de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid is IFRS 16 eveneens buiten beschouwing gelaten.

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 bestaan doorgaans een prognose van 5 jaar. Kasstromen na 5 jaar worden geëxtrapoleerd met een groeipercentage van 0% (2020: 0%).

De in de impairmenttest berekende realiseerbare waarde is onder meer afhankelijk van de gehanteerde groeivoet en de periode waarover de kasstromen worden gerealiseerd. Belangrijke uitgangspunten zijn verder de verwachte omzetgroei, ontwikkeling marges en werkkapitaal.

Kasstromen na 5 jaar worden geëxtrapoleerd zonder groeipercentages. Voor de relevante kasstroomgenererende eenheden geldt dat redelijkerwijs te verwachten veranderingen in belangrijke uitgangspunten inclusief pre-tax WACC niet tot een impairment leiden, waarbij rekening is gehouden met mogelijke onzekerheden uit hoofde van Covid-19 en de stikstofproblematiek

x € 1.000

## 6.12 Joint ventures en geassocieerde deelnemingen

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

	2021	2020
Joint ventures	78.238	69.263
Geassocieerde deelnemingen	4.214	4.009
	<b>82.452</b>	<b>73.272</b>

### Joint ventures

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

	2021	2020
Aandeel in het vermogen van vastgoed joint ventures	62.872	49.885
Aandeel in het vermogen van overige joint ventures	12.523	12.342
	<b>75.395</b>	62.227
Negatieve deelnemingen in overige voorzieningen opgenomen	2.843	7.036
	<b>78.238</b>	69.263

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

	2021	2020
Belang in nettoresultaat van vastgoed joint ventures	6.297	4.781
Belang in nettoresultaat van overige joint ventures	-1.793	-15.921
	<b>4.504</b>	-11.140

Het verlies in 2020 wordt voor een belangrijk deel verklaard door projectverliezen in joint ventures. Deze verliezen zijn grotendeels aangezuiverd middels kapitaalstortingen.

De vastgoed joint ventures waarin de Groep participeert hebben in 2021 een omzet gerealiseerd van € 63 miljoen (2020: € 42 miljoen). Deze joint ventures hebben in totaal € 75 miljoen (2020: € 83 miljoen) aan voorraden (hoofdzakelijk grondposities). Genoemde bedragen betreffen het aandeel van de Groep. De Groep heeft voor € 11 miljoen (2020: € 30 miljoen) aan gronden afgenomen van deze joint ventures.

In de 'overige joint ventures' worden projecten in combinatie uitgevoerd. Verder bestaat deze post uit een gezamenlijk asfaltbedrijf (AsfaltNu). De Groep heeft voor € 47 miljoen (2020: nihil) aan asfalt afgenomen van deze joint venture die eind 2020 is opgericht. In het resultaat 2021 is met betrekking tot AsfaltNu een afwaardering van € 5 miljoen opgenomen. De

x € 1.000

afwaardering houdt verband met de gewijzigde financiële outlook, doordat als gevolg van overschrijdingen van benzeen normen aanvullende investeringen dienen plaats te vinden om recycling van asfalt binnen geldende normen te kunnen uitvoeren.

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 reserves die vanwege deze beperkingen niet vrij uitkeerbaar zijn, bedragen circa € 13 miljoen (2020: € 12 miljoen).

De Groep is voor € 1 miljoen (2020: € 1 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 6.21, 6.26, 6.27 en 6.28 staan vermeld, geen verplichtingen die gerelateerd zijn aan joint ventures.

### Geassocieerde deelnemingen

Onderstaande bedragen betreffen het belang van de Groep in het eigen vermogen en het resultaat met betrekking tot voortgezette activiteiten in geassocieerde deelnemingen:

	2021	2020
Aandeel in het vermogen van geassocieerde deelnemingen	4.214	4.009
Aandeel in het netto resultaat van geassocieerde deelnemingen	578	380

### 6.13 Verstreckte leningen aan joint ventures

	2021	2020
Verstreckte leningen aan joint ventures	20.318	22.661
Overige duurzame vorderingen	1.074	719
<b>Stand per 31 december</b>	<b>21.392</b>	<b>23.380</b>

De looptijd van de verstreckte leningen bedraagt voor € 0 miljoen minder dan 1 jaar (2020: € 0 miljoen), € 1 miljoen tussen de 1 en 5 jaar (2020: € 1 miljoen) en voor € 20 miljoen 5 jaar of meer inclusief onbepaalde looptijd (2020: € 22 miljoen). De gewogen gemiddelde rentevoet bedraagt circa 2,4% (2020: 2,2%). De vorderingen zijn inbaar en worden onder andere door onderpanden gedekt en door kasstromen uit projecten die door de betreffende joint ventures worden uitgevoerd. De verstreckte leningen zijn beoordeeld op verwachte kredietverliezen. Dit heeft geen materiële gevolgen voor de waardering gehad.

x € 1.000

## 6.14 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

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

	Vorderingen 31 december		Schulden 31 december		Per saldo 31 december	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Materiële vaste activa	2.979	493	-	-	2.979	493
Gebruiksrechten geleasede activa	19.607	21.014	18.998	20.399	609	615
Immateriële activa	-	-	1.328	1.543	-1.328	-1.543
Personeelsbeloningen	5.354	3.377	-	-	5.354	3.377
Voorzeningen	0	45	-	-	0	45
Waarde van opgenomen verliesverrekening	25.509	31.718	-	-	25.509	31.718
<b>Belastingvorderingen en -verplichtingen</b>	<b>53.449</b>	<b>56.647</b>	<b>20.326</b>	<b>21.942</b>	<b>33.123</b>	<b>34.705</b>
Saldering van belastingvorderingen en -verplichtingen	-20.326	-21.942	-20.326	-21.942	-	-
<b>Saldo belastingvorderingen en -verplichtingen</b>	<b>33.123</b>	<b>34.705</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33.123</b>	<b>34.705</b>

Het verloop in 2021 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 31 december 2020	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in niet gerealiseerde resultaten	Saldo per 31 december 2021
Materiële vaste activa	493	2.486	-	2.979
Gebruiksrechten geleasede activa/ leaseverplichtingen	615	-6	-	609
Immateriële activa	-1.543	215	-	-1.328
Personeelsbeloningen	3.377	-915	2.892	5.354
Overige items	45	-45	-	0
Waarde van opgenomen verliesverrekening	31.718	-6.209	-	25.509
<b>Totaal</b>	<b>34.705</b>	<b>-4.474</b>	<b>2.892</b>	<b>33.123</b>

x € 1.000

Het verloop in 2020 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 31 december 2019	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in niet gerealiseerde resultaten	Saldo per 31 december 2020
Materiële vaste activa	267	226	-	493
Gebruiksrechten geleasede activa/ leaseverplichtingen	340	275	-	615
Immateriële activa	-1.594	51	-	-1.543
Personeelsbeloningen	3.370	-2.443	2.450	3.377
Overige items	315	-270	-	45
Waarde van opgenomen verliesverrekening	29.293	2.425	-	31.718
<b>Totaal</b>	<b>31.991</b>	<b>264</b>	<b>2.450</b>	<b>34.705</b>

### Waardering van uitgestelde belastingvorderingen

Ultimo 2021 bedraagt de gewaardeerde verliescompensatie € 26 miljoen (2020: € 32 miljoen). Dit heeft betrekking op de verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid. De verrekening van de fiscale verliezen wordt per 1 januari 2022 aangepast. Op basis van de nieuwe verliesverrekeningsregels zullen met ingang van het boekjaar 2022 winsten boven € 1 miljoen nog maar voor 50% verrekenbaar zijn met verliezen uit het verleden. Daartegenover staat dat op basis van de nieuwe verliesverrekeningsregels met ingang van het boekjaar 2022 alle verliezen onbeperkt voorwaarts verrekenbaar zijn met toekomstige winsten.

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 2022 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 licht te groeien. Inherent aan de waardering van de uitgestelde belastingvorderingen is dat de verrekenbaarheid afhankelijk is van het realiseren van het businessplan 2022 en de meerjarenprognose, die de beste inschatting van de Groep is. In de middellange termijnplanningen is rekening gehouden met mogelijke onzekerheden uit hoofde van Covid-19 en de stikstofproblematiek. Uitgaand van de geprognosticeerde resultaten voor de nabije toekomst en het geldende en toekomstige belastingtarief van 25,8% zijn er voor deze jaren voldoende belastbare winsten beschikbaar voor de realisatie van de per 31 december 2021 gewaardeerde actiefpost.

De impact van de tariefswijziging in Nederland is deels in de winst-en-verliesrekening en deels in het overzicht van niet-gerealiseerde resultaten verwerkt afhankelijk van de wijze waarop de relevante posten in voorgaande jaren zijn verantwoord. De impact van de nieuwe verliesverrekeningsregels is in zijn geheel in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

x € 1.000

### 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 gelijkgesteld aan de IFRS-waardering.

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

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

### Niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen

Ultimo 2021 bedragen de totaal nog te verrekenen verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid € 118,0 miljoen (2020: € 163,3 miljoen). Deze hebben voor een bedrag van € 0,1 miljoen betrekking op 2015 en € 117,9 miljoen op 2016. Hiervan is € 19,1 miljoen niet gewaardeerd (2020: € 35,9 miljoen). Ultimo 2021 bedragen de overige niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen € 42,5 miljoen (2020: € 42,1 miljoen). Dit heeft met name betrekking op 1 Duitse en 2 Belgische dochtervennootschappen waar geen operationele activiteiten in plaatsvinden.

## 6.15 Voorraden

	31 december 2021	31 december 2020
Strategische grondposities	108.323	126.415
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	63.078	72.271
Voorraad grond- en hulpstoffen	12.518	8.868
Voorraad gereed product	1.405	7.833
<b>Totaal</b>	<b>185.324</b>	<b>215.387</b>
Boekwaarde van de voorraden die zijn verpand als zekerheid	39.226	58.537

x € 1.000

### Strategische grondposities

Strategische grondposities worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere netto realiseerbare waarde. De netto realiseerbare waarde van deze posities kan zijn de directe opbrengstwaarde of de indirecte opbrengstwaarde. De netto realiseerbare waarde is gebaseerd op de verwachte wijze en tijdslijnen van realisatie, en is derhalve in de meeste gevallen gebaseerd op een indirecte opbrengstwaarde-methodiek. De indirecte opbrengstwaarde is de geschatte opbrengst in het kader van de normale bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en verkoop, waarbij de verwachte kasstromen veelal contant worden gemaakt tegen een disconteringsvoet van 5%, tenzij in een samenwerking bijvoorbeeld als gevolg van gunstige financieringsafspraken een ander percentage is afgesproken. Bij het bepalen van de disconteringsvoet wordt rekening gehouden met de verwachte vermogensstructuur, operationele risico's en Heijmans- of projectspecifieke omstandigheden.

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

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

In 2021 is de netto realiseerbare waarde van strategische grondposities berekend en deze is vergeleken met de boekwaarde. Dit heeft geresulteerd in een afwaardering van € 2,1 miljoen (2020: 2,4 miljoen afwaarderingen). Daarnaast heeft een afwaardering van € 0,9 miljoen in een joint venture plaatsgevonden (in 2020: nihil). De waardedalingen zijn mede het gevolg van gewijzigde locatiespecifieke omstandigheden die de slagingskans van projecten, termijn van realisatie, verwachte marges en aantal opgeleverde woningen negatief hebben beïnvloed.

De posten 'Strategische grondposities' en 'Woningen in voorbereiding en in aanbouw' hebben in beginsel een looptijd langer dan 12 maanden na balansdatum (grotendeels 2 tot 10 jaar). De overige posten hebben in beginsel een looptijd korter dan 12 maanden.

Voor nadere toelichting op de verpanding van grondposities in relatie tot de financieringsafspraken wordt verwezen naar toelichting 6.21.



x € 1.000

## 6.16 Onderhanden werken

	31 december 2021	31 december 2020
Uitgevoerde en aan klanten overgedragen prestatieverplichtingen (praktisch gezien bestaat deze post uit gerealiseerde opbrengsten naar rato van de voortgang)	3.459.591	2.902.903
af: Gedeclareerde termijnen	-3.570.032	-3.006.960
<b>Saldo onderhanden werken</b>	<b>-110.441</b>	<b>-104.057</b>
Onderhanden werk debet (positief saldo onderhanden werk)	74.492	66.240
Onderhanden werk credit (negatief saldo onderhanden werk)	-184.934	-170.297
<b>Saldo onderhanden werken</b>	<b>-110.441</b>	<b>-104.057</b>

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

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 (Design and Construct) contract neemt de Groep het ontwerprisico voor zijn rekening. Bij DBMO (Design, Build, Maintain, Operate) contracten komt 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

Variabele vergoedingen worden alleen verantwoord indien het zeer waarschijnlijk is dat geen significante terugname zal plaatsvinden:

- 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 deze voortkomen uit afdwingbare rechten, het zeer waarschijnlijk is dat deze tot opbrengsten zullen leiden en betrouwbaar kunnen worden bepaald.
- Voor zover het niet zeer waarschijnlijk is dat een boete niet wordt geheven, wordt deze voor de betreffende verwachte omvang in mindering gebracht op de opbrengsten.

Bonussen worden opgenomen in de opbrengst uit hoofde van onderhanden projecten indien het project voldoende vergevorderd is en het zeer waarschijnlijk is dat aan de gespecificeerde prestatiestandaarden zal worden voldaan (en dat het zeer waarschijnlijk is dat geen significante terugname zal plaatsvinden) 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 zeer waarschijnlijk is dat deze zal worden verkregen (en dat het zeer waarschijnlijk is dat geen significante terugname zal plaatsvinden).

De post 'Onderhanden werken debet' betreft het recht op vergoeding voor uitgevoerde en aan de klant overgedragen werkzaamheden met betrekking tot projecten. Deze post bedraagt eind 2021 € 74 miljoen (2020: € 66 miljoen). Hierop zijn geen materiële bedragen in mindering gebracht vanwege verwachte kredietverliezen.

De post 'Onderhanden werken credit' betreft de verplichting om werkzaamheden voor klanten in verband met projecten uit te voeren waarvoor de Groep een vergoeding heeft ontvangen van de klant (of de klant het bedrag verschuldigd is). Dit betekent in de praktijk dat de aan de klant gefactureerde bedragen hoger zijn dan de opbrengsten die op het project zijn gerealiseerd, ofwel per saldo voorgefinancierd zijn door de klant. Deze post bedraagt eind 2021 € 185 miljoen (2020: € 170 miljoen).

De posten onderhanden werken debet en credit hebben overwegend een looptijd korter dan 12 maanden.

In de posten onderhanden werken debet en credit zijn geen posten van belang opgenomen met betrekking tot marginale kosten om een contract te verkrijgen of te vervullen.

x € 1.000

## 6.17 Handels- en overige vorderingen

	31 december 2021	31 december 2020
Handelsvorderingen	136.763	103.130
Nog te factureren omzet afgesloten projecten	9.385	5.956
Vorderingen op gezamenlijke bedrijfsactiviteiten	8.764	10.011
Vooruitbetalingen	8.005	8.342
Overige vorderingen	15.649	13.540
<b>Totaal handels- en overige vorderingen</b>	<b>178.566</b>	<b>140.979</b>

Handels- en overige vorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardevermindingsverliezen, op de nog te factureren omzet afgesloten projecten is geen materiële bijzondere waardevermindering in mindering gebracht. De bijzondere waardevermindering voor verwachte oninbaarheid is in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder de beheerkosten. Ultimo 2021 is in de handelsvorderingen begrepen een voorziening van € 4,1 miljoen voor waardeverminderingen van handelsvorderingen (2020: € 4,2 miljoen). Voor een verloopoverzicht van deze voorziening, zie toelichting 6.25 Financiële risico's en beheer.

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

## 6.18 Liquide middelen

	31 december 2021	31 december 2020
Banksaldi	207.119	173.129
Kasgeld	0	0
Geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen	2.448	1.934
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>209.567</b>	<b>175.063</b>

Van het totaal aan liquide middelen wordt € 30 miljoen (2020: € 21 miljoen) gehouden in samenwerkingsverbanden. Deze liquide middelen zijn uitsluitend aanwendbaar in overleg met de betreffende samenwerkingspartners.

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

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

x € 1.000

## 6.19 Eigen vermogen

<b>Gestort en opgevraagd kapitaal</b>		
<i>In duizenden gewone aandelen</i>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Uitstaand per 1 januari	21.933	21.409
Uitgegeven aandelen in mei 2021/ 2020	827	524
<b>Uitstaand per 31 december</b>	<b>22.760</b>	<b>21.933</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 en de resultaatbestemming wordt verwezen naar de vennootschappelijke jaarrekening.

## 6.20 Resultaat per aandeel

### Gewoon resultaat per gewoon aandeel

Het resultaat na belastingen per gewogen gemiddeld aandeel over 2021 bedraagt € 2,24 (2020: € 1,85). 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 2021 heeft uitgestaan.

<b>Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen resultaat (totale activiteiten)</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Resultaat na belastingen toe te rekenen aan aandeelhouders</b>	<b>50.299</b>	<b>40.148</b>

<b>Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen</b>		
<i>In duizenden aandelen</i>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	21.933	21.409
Gevolgen uitgegeven aandelen in mei 2021/ 2020	482	306
<b>Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december</b>	<b>22.415</b>	<b>21.715</b>

x € 1.000

<b>Verwaterd gewogen gemiddeld aantal aandelen</b>		
<i>In duizenden aandelen</i>	2021	2020
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	22.415	21.715
Verwateringseffect voorwaardelijk toegekende aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan	26	21
<b>Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december na verwatering</b>	<b>22.441</b>	<b>21.736</b>

Bij de berekening van het resultaat na belastingen per gewoon aandeel in 2021 wordt uitgegaan van het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen in 2021 van 22.415 duizend. Bij de berekening van het resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten is rekening gehouden met het verwateringseffect van 26 duizend aandelen als gevolg van voorwaardelijk toegekende aandelen in het kader van het Bonus Investment Share Matching Plan (zie toelichting 6.28).

#### Uitgekeerd dividend per aandeel in het boekjaar

In 2021 is een dividend uitgekeerd van € 0,73 per aandeel (2020: nihil).

## 6.21 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen

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

<b>31 december 2021</b>	<b>Langlopend deel</b>	<b>Kortlopend deel</b>	<b>Totaal</b>
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	28.265	2.483	30.748
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-
Projectfinancieringen	9.873	1.690	11.563
Overige langlopende schulden	2.880	-	2.880
Rekening-courant kredietinstellingen	-	-	0
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>41.018</b>	<b>4.173</b>	<b>45.191</b>

<b>31 december 2020</b>	<b>Langlopend deel</b>	<b>Kortlopend deel</b>	<b>Totaal</b>
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	38.748	3.100	41.848
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-
Projectfinancieringen	12.035	-	12.035
Overige langlopende schulden	2.880	-	2.880
Rekening-courant kredietinstellingen	-	3	3
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>53.663</b>	<b>3.103</b>	<b>56.766</b>

x € 1.000

**Cumulatief preferente financieringsaandelen B**

Ultimo 2021 staan 4.510.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uit met een nominale waarde van € 0,21 per aandeel, exclusief € 6,61 agioreserve per aandeel. Dit kapitaal van € 30,7 miljoen is geplaatst bij Beleggingsfonds de Zonnewijser en Nationale Nederlanden Levensverzekering Maatschappij N.V. De Groep heeft het recht om deze preferente aandelen (tussentijds) in te kopen of in te trekken op het moment van dividendherziening of op een ander moment onder betaling van een vergoeding. Conform de overeenkomst met de cumulatief preferente aandeelhouders wordt de jaarlijkse couponrente iedere 5 jaar herzien. Deze bedraagt met ingang van 1 januari 2019 7,21% en is jaarlijks betaalbaar, uiterlijk 14 dagen na de AVA.

Op de cumulatief preferente financieringsaandelen B is slechts aflossing van toepassing in de volgende gevallen:

- 1) Zodra Heijmans dividend op normale aandelen uitkeert, wordt de helft van het bedrag dat op normale aandelen wordt uitgekeerd als terugbetaling van agioreserve afgelost op de cumulatief preferente aandelen B.
- 2) Heijmans zal de AVA ieder jaar verzoeken om de raad van bestuur van Heijmans te mandateren tot de uitgifte van maximaal 10% van het uitstaande (nominale) aandelenkapitaal, zoals de laatste jaren ook is geschied. Op basis van dit mandaat zal Heijmans de verschuldigde dividendcoupon uitkeren in de vorm van reguliere aandelen tegen de marktprijs, waarbij de cashbesparing wordt aangewend om af te lossen op het uitstaande kapitaal van de cumulatief preferente aandelen B. Dit aflossingselement gaat derhalve niet ten koste van het garantievermogen en heeft geen netto cashimpact. Voorbeeld: indien de emissie zou plaatsvinden tegen de slotkoers van 2021 van € 14,90 zou het gaan om de uitgifte van afgerond 0,7% van het aandelenkapitaal in 2021.
- 3) Zodra de solvabiliteit op basis van het garantievermogen groter is dan 30% (zoals gerapporteerd in het jaarverslag over ieder toekomstig jaar) en Heijmans over dat jaar tot dividenduitkering overgaat, vindt een extra aflossing plaats in de vorm van een terugbetaling op de gestorte agioreserve van de cumulatief preferente aandelen B ter hoogte van het verschuldigde dividend van het voorgaand jaar. Indien aan deze beide vereisten voldaan is, hetgeen bij bekrachtiging van het dividendvoorstel het geval is, is de hoogte van de aflossing dus identiek aan punt 2 hiervoor, zijnde de coupon over het uitstaande bedrag.

In het geval het totaal van de aflossingen er toe leidt dat het uitstaand kapitaal van de cumulatief preferente aandelen B kleiner wordt dan € 22.550.000, treedt automatisch een korting op van het dividend van 100 basispunten, ofwel een verlaging van de dividendcoupon naar 6,21%. NB. Bij bekrachtiging van het dividendvoorstel over 2021 en nadat de aflossingselementen in het tweede kwartaal van 2022 geëffectueerd zijn, zal hier sprake van zijn.

In geval van aflossingen als hiervoor benoemd, wordt ieder jaar op 30 juni de stemverhouding van de cumulatief preferente aandelen B herzien pro rata de impact op de kapitaalverhoudingen.

Op basis van het bovenstaande en op voorwaarde dat de AVA het dividendvoorstel en het emissiemandaat accordeert, is het de verwachting dat de cumulatief preferente aandelen B met € 15,0 miljoen zullen afnemen, waarvan € 2,5 miljoen ten gevolge van de aflossing vanuit het emissiemandaat, een identiek bedrag als gevolg van het feit dat de solvabiliteit ultimo 2021 hoger was dan 30% en overgegaan is tot dividenduitkering en € 10,0 miljoen ten gevolge van 50% van het dividendvoorstel van € 0,88 per aandeel.

x € 1.000

**Gesyndiceerde bankfinanciering**

De gesyndiceerde bankfaciliteit bedroeg ultimo 2021 € 117,5 miljoen. Dit bedrag is volledig gecommiteerd tot en met 31 december 2025 en bestaat uit een rekening courant faciliteit van € 20 miljoen bij ING en een revolving credit facility van € 97,5 miljoen, gelijk verdeeld over ABN Amro, ING en Rabobank. In april 2021 is deze faciliteit tussentijds verlengd en daarbij zijn de volgende voorwaarden aangepast:

- Het gecommiteerde bedrag is licht verlaagd van € 121,4 miljoen tot € 117,5 miljoen, waarvan € 20 miljoen in de vorm van een rekening courant faciliteit;
- De looptijd is verlengd tot en met 31 december 2025 en bevat een verlengingsoptie tot ultimo 2026;
- De rentemarge is verlaagd en voortaan gekoppeld aan de uitkomst van de leverage ratio. Voorheen was deze gekoppeld aan de uitkomst van de average leverage ratio die is komen te vervallen. Er geldt een 'margin grid' van 170 – 270 basispunten. Indien de leverage ratio kleiner is dan 0,5 geldt de laagste trede, hetgeen gedurende heel 2021 het geval was. Hiermee is een margereductie geëffectueerd van 225 basispunten naar 170 basispunten. Daarbij dient opgemerkt te worden dat zo lang er geen trekkingen plaatsvinden, er uitsluitend bereidstellingsprovisie betaald dient te worden;
- Aan de margin grid is een bonus malus systematiek van plus of min 5 basispunten gekoppeld op basis van 4 duurzaamheidscriteria. Hiermee zet Heijmans haar duurzaamheidsambities extra kracht bij door zich te committeren om jaarlijks te verbeteren qua hoeveelheid uitstoot (CO<sub>2</sub>-emissie), aantal ongevallen (daling IF rate), gemiddelde CO<sub>2</sub>-emissie van opgeleverde woningen, en het aandeel van elektrische personenauto's in het totale wagenpark;
- Voor wat betreft het materieel, intellectuele eigendomsrechten en merknamen vindt er een vrijgave plaats van de gevestigde zekerheden, hetgeen de operationele flexibiliteit van Heijmans bevordert. De overige zekerheden waaronder de verpanding van de debiteuren, de 100% bankrekeningen en enkele bestaande grondposities met een boekwaarde ultimo 2021 van € 36 miljoen blijven gevestigd ten gunste van de financiers.

Op de gesyndiceerde faciliteit zijn financiële convenanten van toepassing, die zijn aangepast conform onderstaande tabel. Indien niet aan de financiële convenanten wordt voldaan is de faciliteit direct opeisbaar. De financiële convenanten worden voortaan gemeten op basis van de gerapporteerde cijfers met inachtneming van IFRS 15 en IFRS 16, om daarmee beter aan te sluiten bij de gerapporteerde cijfers. Wel blijft er gecorrigeerd worden voor IFRS 11, hetgeen inhoudt dat niet de equity methode wordt gehanteerd voor joint ventures, maar proportionele verwerking plaatsvindt.

Er is een solvabiliteitsratio van toepassing, die jaarlijks aan het eind van het jaar toetst of voldaan wordt aan een niveau van 21%. Het betreft de in het jaarverslag gerapporteerde solvabiliteit op basis van het garantievermogen, waarbij het garantievermogen bestaat uit het eigen vermogen plus de cumulatief preferente financieringsaandelen B. Voorts is een interest cover ratio van toepassing, te toetsen aan het eind van ieder kwartaal op een minimum niveau van 5. Daarnaast dient een leverage ratio eveneens ieder kwartaal getoetst te worden op een maximum van 3. De interest cover ratio is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de netto rentelasten. De leverage ratio is de uitkomst van netto schuld gedeeld door EBITDA (resultaat voor belastingen, rente, afschrijvingen en amortisaties). De definities van deze begrippen bevatten een aantal aanpassingen ten opzichte van de gerapporteerde cijfers, zoals met de bankgroep overeengekomen in de kredietovereenkomst. Belangrijke aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige netto schuld zijn de vermeerdering met netto schuld uit joint ventures, en de vermindering met het bedrag aan uitstaande cumulatief preferente financieringsaandelen B en bepaalde projectfinancieringen, waarbij geen verhaalsrecht op Heijmans bestaat (non-recourse). Belangrijke aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige EBITDA betreffen de geactiveerde rente, resultaten gerelateerd aan verkochte bedrijfseenheden, reële waarde aanpassingen, reorganisatiekosten en EBITDA resultaat joint ventures. De belangrijkste aanpassingen van de boekhoudkundige netto rentelasten betreffen de uitsluiting van rentelasten uit non recourse projectfinanciering en de coupon op cumulatief preferente financieringsaandelen B. Gedurende het hele jaar heeft Heijmans geopereerd binnen afgesproken convenanten.

Het voldoen aan de convenanten wordt actief gemonitord binnen Heijmans. Op basis van het businessplan 2022 en de solide financiële uitgangspositie ultimo 2021, gaat de Groep ervan uit het aankomende jaar ruimschoots binnen de convenanten te kunnen blijven opereren. De ontwikkeling van de EBITDA en de nettoschuld zijn daarbij relevante parameters. Het verloop van de nettoschuld is onderhevig aan schommelingen in het werkkapitaal, die verklaard worden vanuit seizoensinvloeden en fluctuaties van specifieke projecten. Gedurende het jaar is het werkkapitaalbeslag over het algemeen hoger dan aan het eind van het jaar, hetgeen kan resulteren in een hogere netto schuld in de range van € 25-75 miljoen.

x € 1.000

Deze swings in het werkkapitaal worden opgevangen door de cash positie en zo nodig de syndicaatslening die in 2021 overigens in het geheel ongebruikt bleef.

Bedragen x € 1 miljoen	toelichting	2021
Rentedragende schulden	6.21	45,2
Leaseverplichtingen (IFRS 16 'Leases')	3.	73,7
Liquide middelen	6.18	-209,6
<b>Netto schuld</b>		<b>-90,7</b>
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Netto schuld Joint Ventures		8,2
Netto schuld non-recourse projectfinanciering		-33,6
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	-30,7
Overig		2,4
<b>Netto schuld convenanten (A)</b>		<b>-144,4</b>
Gerapporteerde EBITDA	6.1	89,0
EBITDA joint ventures	6.1	11,5
Bijzondere posten	6.1	5,9
<b>Onderliggende EBITDA</b>		<b>106,4</b>
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Geactiveerde rente	6.6	1,5
EBITDA projecten met non-recourse financiering		-0,7
Overig		0,3
<b>EBITDA convenanten (B) - Interest Cover</b>		<b>107,5</b>
EBITDA toerekenbaar aan desinvesteringen		-
<b>EBITDA convenanten (C) - Leverage Ratio</b>		<b>107,5</b>
<b>Netto Rentelasten</b>		<b>5,3</b>
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Geactiveerde rente		1,5
Netto rentelasten Joint Ventures		0,2
Rentelasten non-recourse projectfinanciering		-0,8
Rente cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	-2,5
Overig		-0,5
<b>Netto rentelasten convenanten (D)</b>		<b>3,2</b>
Eigen vermogen	2.	267,6
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	30,7
<b>Garantievermogen (E)</b>		<b>298,3</b>
<b>Balanstotaal (F)</b>	3.	<b>991,4</b>
<b>Leverage ratio (A/C) &lt;3</b>		<b>-1,3</b>
<b>Interest cover ratio (B/D) &gt;5 (indien rentelasten negatief zijn, dan niet van toepassing)</b>		<b>33,3</b>
<b>Solvabiliteitsratio (E/F) &gt;21%</b>		<b>30,1%</b>

Omdat de berekeningswijze van ratio's in 2021 is gewijzigd, zijn geen vergelijkende cijfers over 2020 opgenomen.



x € 1.000

### Projectfinancieringen

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke (vastgoed)projecten. In deze post is eveneens een schuld aan een joint venture inzake asfaltproductie betrokken. 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 dient 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 geen van deze projectfinancieringen is in 2021 en 2020 sprake van garantstelling door Heijmans N.V. voor de aflossing en/of rentebetalingen.

### Overige schulden

De overige schulden betreffen financieringen verstrekt door betrokken partijen in een aantal specifieke grondposities. Als zekerheid voor deze financieringen van € 2,9 miljoen (2020: € 2,9 miljoen) is een garantstelling verstrekt door Heijmans N.V. voor de aflossing en/of rentebetaling.

Gemiddeld rentepercentage	2021	2020
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	7,2%	7,2%
Gesyndiceerde bankfinanciering*	-	-
Projectfinancieringen	0,2%	0,1%
Overige bankfinancieringen	-	-
Overige langlopende schulden	2,5%	2,5%

\* Het vermelde percentage is exclusief geamortiseerde herfinancieringskosten en fees.

### Verloop rentedragende verplichtingen

Het verloop van de rentedragende verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 31 december 2020	Inbreng in samenwerkings- verband			Saldo per 31 december 2021
		Opgenomen		Afgelost	
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	41.848	-	-	-11.100	30.748
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	-	-	-	0
Projectfinancieringen	12.035	1.218	-	-1.690	11.563
Overige langlopende schulden	2.880	-	-	-	2.880
Rekening-courant kredietinstellingen	3	-	-	-3	0
<b>Totaal</b>	<b>56.766</b>	<b>1.218</b>	<b>0</b>	<b>-12.793</b>	<b>45.191</b>

	Saldo per 31 december 2019	Inbreng in samenwerkings- verband			Saldo per 31 december 2020
		Opgenomen		Afgelost	
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	45.100	-	-	-3.252	41.848
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	-	-	-	0
Projectfinancieringen	5.197	83	6.755	-	12.035
Overige langlopende schulden	2.950	-	-	-70	2.880
Rekening-courant kredietinstellingen	0	3	-	-	3
<b>Totaal</b>	<b>53.247</b>	<b>86</b>	<b>6.755</b>	<b>-3.322</b>	<b>56.766</b>

x € 1.000

## 6.22 Personeelsgerelateerde verplichtingen

### Verloop verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen

	Verplichting		Reële waarde activa		Nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenrechten en jubileumuitkeringen	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>248.486</b>	<b>256.635</b>	<b>232.120</b>	<b>238.464</b>	<b>16.366</b>	<b>18.171</b>
<i>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</i>						
Kosten voor opbouw	300	298	-	-	300	298
Rente lasten/-baten	854	2.143	797	1.991	57	152
Actuarieel resultaat verplichting jubileumuitkeringen	1.668	529	-	-	1.668	529
Administratie- en overige kosten	-	-	-52	-48	52	48
<i>Opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten</i>						
Actuarieel resultaat ervaringsaanpassingen	-3.012	-1.362	-3.630	-474	618	-888
Actuarieel resultaat gewijzigde sterftetafel	-	-4.431	-	-3.986	-	-445
Actuarieel resultaat indexering	9.384	-2.056	-	-	9.384	-2.056
Actuarieel resultaat rekenrente	-18.067	20.019	-15.534	18.514	-2.533	1.505
<i>Bijdragen en uitkeringen</i>						
Bijdragen betaald door de werkgever	-	-	816	948	-816	-948
Pensioen- en jubileumuitkeringen	-9.372	-9.732	-9.372	-9.732	-	-
Afwikkelingen	-	-13.557	-	-13.557	-	0
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>230.241</b>	<b>248.486</b>	<b>205.145</b>	<b>232.120</b>	<b>25.096</b>	<b>16.366</b>

De pensioen- en jubileumuitkeringen zullen in 2022 circa € 10 miljoen bedragen. Dit bedrag zal in de jaren daarna naar verwachting niet belangrijk afwijken.

x € 1.000

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

	31 december 2021	31 december 2020
Personeelsgerelateerde verplichtingen langlopend	24.496	15.791
Personeelsgerelateerde verplichtingen kortlopend	600	575
	<b>25.096</b>	<b>16.366</b>

## Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen

### Verzekerde regelingen

De Groep kent eind 2021 circa 15 verzekerde regelingen die bij een verzekeraar zijn ondergebracht middels garantiecontracten. De Groep is naast de kosten voor eventuele indexatie, geen betalingen voor de verzwaring van sterftegrondslagen verschuldigd. Daarmee liggen de risico's in de regeling in grote mate bij de verzekeraars. De verantwoordelijkheid om voldoende middelen aan te houden om alle uitkeringen te kunnen doen, ligt bij de verzekeraars. Het toezicht hierop vindt plaats door DNB. De indexatiekoopsom wordt vastgesteld op basis van de grondslagen in het verzekeringscontract. De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichtingen bedraagt circa 15 jaar.

Voor 3 verzekerde regelingen bestaat geen indexatieverplichting meer. Deze regelingen waren eind 2020 niet langer in de pensioenverplichting opgenomen. Dit is in 2020 als een afwikkeling verantwoord, waarbij geen resultaat-effect is opgetreden. De Groep loopt bij deze 3 regelingen overigens nog wel een beperkt risico bij eventuele waardeoverdrachten (deze risico's zijn naar verwachting niet materieel en worden daarom niet gewaardeerd).

### 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 het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid bedraagt 119,3% ultimo 2021 (ultimo 2020: 105,7%). Het aandeel van de Groep in het totaal aantal deelnemers in dit fonds bedraagt circa 2% (2020: 2%). De beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds Metaal en Techniek bedraagt ultimo 2021: 100,8% (ultimo 2020: 91,2 %). Het aandeel van de Groep in het totaal aantal deelnemers in dit fonds bedraagt circa 0,5% (2020: 0,5%). De dekkingsgraden zijn berekend op basis van de waarderingsgrondslagen die door de bedrijfstakpensioenfondsen worden gehanteerd; op basis van de Pensioenwet en Financieel Toetsingskader.

Omdat de premieaanpassingen in beperkte mate beïnvloed worden door de dekkingsgraad zijn deze regelingen aangemerkt als toegezegd-pensioenregelingen. Deze worden verwerkt als toegezegde bijdrageregelingen aangezien de administratie van de bedrijfstakpensioenfondsen niet is ingericht om de vereiste informatie aan te leveren.

Voor deze regelingen is de Groep 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. De Groep kan geen aanspraak maken op een eventueel overschot bij de fondsen.

x € 1.000

### Jubileumuitkeringen

De jubileumuitkering bestaat uit een (gedeeltelijk) maandsalaris bij een dienstverband van 25, 40 en 50 jaar.

Lasten opgenomen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	2021	2020
Kosten voor opbouw	-300	-298
Rentelasten	-854	-2.143
Rentebaten	797	1.991
	<b>-357</b>	<b>-450</b>
Administratie- en overige kosten	-52	-48
Actuariel resultaat verplichting jubileumuitkeringen	-1.668	-529
<b>Totale last toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen</b>	<b>-2.077</b>	<b>-1.027</b>

De voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum zijn:

	31 december 2021	31 december 2020
Disconteringsvoet	0,85%	0,35%
Toekomstige looninflatie	2,25%	2,25%
Toekomstige loonsverhogingen	0-1,5%	0-1,5%
Toekomstige indexatie	0-1,50%	0-0,85%
Personeelsverloop	3,5-12,5%	7,0-16,0%
Sterftetabel	AG Prognosetafel 2020 0/0	AG Prognosetafel 2020 0/0

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

De toekomstige indexatie is gebaseerd op de indexatie die door het bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid naar verwachting wordt toegekend.

In 2021 zijn de vertrekkansen in lijn gebracht met het actuele personeelsverloop van de afgelopen 5 jaar en het beleid om ongewenst verloop terug te dringen.

x € 1.000

Financiering verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkering	31 december 2021	31 december 2020
Gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen	223.090	243.003
Jubileumuitkeringen (niet gefinancierd)	7.151	5.483
<b>Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december</b>	<b>230.241</b>	<b>248.486</b>

De gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen bestaan geheel uit verzekerde regelingen (net als in 2020), er is geen sprake van fondsbeleggingen in aandelen, vastrentende waarden of liquiditeiten.

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	2021		2020	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
Wijziging rekenrente met 0,50%-punt	-16,4	18,4	-19,5	22,2
Wijziging loon- en prijsinflatie en indexatie met 0,25%-punt	9,0	-3,6	10,7	-3,8
Wijziging levensverwachting met 1 jaar	11,6	-11,5	12,8	-12,8

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

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

De Groep verwacht in 2022 naar schatting ongeveer € 1 miljoen bij te dragen aan zijn toegezegd-pensioenregelingen en circa € 37 miljoen aan toegezegde bijdrageregelingen (inclusief bovengenoemde bedrijfstakpensioenfondsen). De verwachte bijdragen in latere jaren zullen naar verwachting in lijn liggen met de verwachting voor 2022, mede afhankelijk van de ontwikkeling van eerdergenoemde actuariële uitgangspunten.

x € 1.000

## 6.23 Voorzieningen

### Algemeen

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

	31 december 2020	Terugboeking niet-gebruikte bedragen	Getroffen voorzieningen	Gebruikte voorzieningen	31 december 2021
Wintrack II	-	-	34.000	-	34.000
Verliezen onderhanden werken	15.586	-3.700	14.234	-14.577	11.543
Garantieverplichtingen	23.869	-101	15.550	-7.003	32.315
Herstructureringskosten	2.226	-594	2.404	-2.720	1.316
Milieurisico's	2.625	0	0	-38	2.587
Voorziening negatieve deelnemingen	7.036	0	1.334	-5.527	2.843
Overige voorzieningen	1.852	-197	0	0	1.655
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>53.194</b>	<b>-4.592</b>	<b>67.522</b>	<b>-29.865</b>	<b>86.259</b>

Looptijd van de voorzieningen	31 december 2021	31 december 2020
Langlopend deel	64.303	26.387
Kortlopend deel	21.956	26.807
<b>Totaal</b>	<b>86.259</b>	<b>53.194</b>

### Wintrack II

Zie voor nadere toelichting op de voorziening voor Wintrack II, toelichting 6.29 Schattingen en oordeelsvorming door het management.

### Verliezen onderhanden werken

Op het moment dat een contract met een klant om een project uit te voeren verlieslatend wordt, wordt het gehele verlies opgenomen in de winst-en-verliesrekening en op de balans opgenomen als voorziening voor verliezen voor onderhanden werken. De projecten waarop deze verliezen betrekking hebben, worden binnen twee jaar afgerond.

x € 1.000

### **Voorziening voor garantieverplichtingen**

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

### **Voorziening voor herstructureringskosten**

De voorziening voor herstructureringskosten vloeit voort uit afvloeiingskosten in verband met organisatiewijzigingen. De voorziening zal voor het grootste gedeelte in 2022 worden aangewend.

### **Voorziening voor milieurisico's**

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

### **Voorziening negatieve deelnemingen**

De voorziening negatieve deelnemingen heeft betrekking op joint ventures waarvan de deelnemingswaarde negatief is en waarvoor de Groep geheel of ten dele instaat voor de schulden van de deelneming (dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming (voor zijn aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen).

### **Overige voorzieningen**

De post overige voorzieningen bestaat eind 2021 hoofdzakelijk uit een voorziening voor 2e jaars ziekte.

x € 1.000

## 6.24 Handels- en overige schulden

Handels- en overige schulden	31 december 2021	31 december 2020
Leveranciers en onderaannemers	129.845	165.120
Te ontvangen facturen op onderhanden werken	23.866	20.220
Te ontvangen facturen op afgesloten werken	45.785	31.968
Schulden inzake pensioenen	760	2.068
Te betalen personeelskosten	24.978	20.257
Te betalen omzetbelasting	45.125	47.108
Te betalen loonheffing en sociale premies	16.127	15.083
Te betalen beheer- en verkoopkosten	6.000	7.119
Te betalen rente	2.999	4.394
Te betalen aan samenwerkingsverbanden	9.266	8.393
Overige schulden	3.928	4.645
<b>Totaal handels- en overige schulden</b>	<b>308.679</b>	<b>326.375</b>

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



x € 1.000

## 6.25 Financiële risico's en beheer

### Algemeen

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt Heijmans diverse financiële risico's, waaronder krediet-, liquiditeits-, 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 audit- en riskcommissie 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. Ook leveranciers worden beoordeeld op kredietwaardigheid, in dat geval gaat het primair om het risico van leveringszekerheid.

Ten aanzien van projectontwikkeling in de woningbouw is het kredietrisico beperkt, aangezien toekomstige bewoners slechts de nieuwe woning kunnen betrekken indien aan alle verplichtingen is voldaan en er gedurende de fase van aanbouw sprake is van voorfinanciering. Bij ontwikkelingstransacties in het kader van commercieel vastgoed, bouwopdrachten en infrastructurele projecten wordt de kredietwaardigheid beoordeeld en kunnen extra zekerheden gevraagd worden. Extra zekerheden zijn met name van belang bij turnkey afnames (betaling achteraf), echter, normaliter zijn ook transacties in het 'business to business' segment voorgefinancierd. Met name binnen Infra en bij utilitaire bouw voert Heijmans veel opdrachten uit voor overheden waarvoor het kredietrisico als zeer beperkt wordt ingeschat. Binnen deze bedrijfsstromen is in diverse grote, integrale projecten sprake van consortium vorming. Hoe specifiek de kennis van de consortium partner, hoe meer belang wordt gehecht aan de kredietwaardigheid van de partner. In dat geval is onvoldoende kredietwaardigheid een uitsluitingscriterium, aangezien een financiële waarborg geen waarborg biedt voor het eventueel wegvallen van noodzakelijke kennis.

De kredietwaardigheidsbeoordeling is onderdeel van de standaardprocedure. Hierbij wordt gebruik gemaakt van bedrijfs-specifieke rapportages van kredietbeoordelaars. Het kredietrisico wordt beperkt door voorfinancierings- en termijnregelingen. Indien dat nodig wordt geacht, kunnen risico's bij een kredietverzekeraar worden ondergebracht.

x € 1.000

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 wordt verder beperkt door de cash zoveel mogelijk te concentreren binnen een cash pool, waarvan het cumulatieve saldo gedurende het jaar overwegend negatief is.

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

	31 december 2021	31 december 2020
Verstreckte leningen aan joint ventures	21.392	23.380
Liquide middelen	209.567	175.063
Onderhanden werken debet	74.492	66.240
Handels- en overige vorderingen	178.566	140.979
<b>Totaal</b>	<b>484.017</b>	<b>405.662</b>

Verstreckte leningen bestaan met name uit door de Groep verstreckte leningen aan samenwerkingsverbanden waarin wordt deelgenomen.

Vorderingen zijn beoordeeld op verwachte kredietverliezen. De ouderdom van openstaande debiteuren zonder bijzondere waardevermindering, na vervaldatum factuur, is als volgt:

	31 december 2021	31 december 2020
< 30 dagen	3.992	6.509
30-60 dagen	659	1.497
60-90 dagen	226	2.142
> 90 dagen - ≤ 1 jaar	242	195
> 1 jaar	4.100	4.291
<b>Totaal</b>	<b>9.219</b>	<b>14.634</b>

Inclusief de niet vervallen debiteuren en debiteuren die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, bedraagt het saldo aan handelsvorderingen per ultimo 2021 € 137 miljoen (2020: € 103 miljoen).

Van de overige financiële bezittingen zijn de vervaldatum niet overschreden.

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

x € 1.000

	2021	2020
Stand per 1 januari	4.227	2.741
Toevoegingen	64	1.769
Onttrekkingen	0	-21
Vrijval	-170	-262
<b>Stand per 31 december</b>	<b>4.121</b>	<b>4.227</b>

### Liquiditeitsrisico

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

Mede met behulp van wekelijkse (3-maands voortschrijdende) en jaarlijkse (12-maands voortschrijdende) liquiditeitsprognoses wordt vastgesteld of voldoende liquiditeit beschikbaar is voor de Groep. Daarnaast wordt de beschikbaarheid van krediet, ook in de vorm van obligo bij kredietverzekeraars of garantieverschaffers, continu gemonitord door de score op financiële convenanten periodiek te prognosticeren en een actieve dialoog te voeren met alle financiële stakeholders. De Groep is op basis van deze prognose van mening dat voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om de operationele activiteiten van de Groep uit te kunnen voeren.

Om de beschikbaarheid van financiële middelen voor lange en korte termijn te waarborgen, heeft Heijmans ultimo 2021 onder andere de volgende faciliteiten:

- € 31 miljoen cumulatief preferente financieringsaandelen B;
- € 117,5 miljoen gecommiteerde, gesyndiceerde bankfinanciering, waarvan € 20 miljoen in de vorm van een gecommiteerde rekening courant faciliteit die is gekoppeld aan een cash pool;
- projectfinancieringsfaciliteiten voor vastgoedontwikkelingsprojecten, en;
- leases van auto's en materieel.

Om aan de eisen van opdrachtgevers met betrekking tot het stellen van bankgaranties te voldoen, beschikt Heijmans over garantiefaciliteiten bij diverse garantieverstreckende instellingen. Deze faciliteiten zijn niet gecommiteerd. Maandelijks wordt een prognose van het gebruik en de beschikbaarheid van bankgarantiefaciliteiten opgesteld op basis van lopende tenders en de verwachting rondom decharge van uitgegeven bankgaranties. Op basis van deze prognoses is Heijmans van mening dat de huidige omvang van de faciliteiten voldoende is.

Ultimo 2021 bedraagt het totaal aan bankgarantiefaciliteiten € 243 miljoen (2020: € 303 miljoen) verstrekt door in totaal 10 partijen. Het totaal aan faciliteiten is in 2021 enigszins teruggebracht omdat het gebruik de laatste jaren is teruggelopen tot € 93 miljoen ultimo 2021, waarvan bijna € 1 miljoen aan garanties die nog betrekking hebben op de buitenlandse activiteiten die in 2017 zijn afgestoten. Het resterende deel betreft allemaal garanties voor de Nederlandse bedrijfsstromen.

x € 1.000

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

31 december 2021	Contractuele		6-12				
	Boekwaarde	kasstromen	< 6 maanden	maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financierings-aandelen B	-30.748	-37.657	-2.475	-	-2.217	-2.217	-30.748
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-	-
Projectfinanciering	-11.563	-11.598	-3	-3	-6	-5.083	-6.503
Overige langlopende schulden	-2.880	-3.226	-72	-	-72	-3.082	-
Rekening-courant kredietinstellingen	-	-	-	-	-	-	-
Handels- en overige schulden	-308.679	-308.679	-308.679	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-353.870</b>	<b>-361.160</b>	<b>-311.229</b>	<b>-3</b>	<b>-2.295</b>	<b>-10.382</b>	<b>-37.251</b>

31 december 2020	Contractuele		6-12				
	Boekwaarde	kasstromen	< 6 maanden	maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financierings-aandelen B	-41.848	-56.913	-3.017	-	-3.017	-9.031	-41.848
Gesyndiceerde bankfinanciering	-	-	-	-	-	-	-
Projectfinanciering	-12.035	-12.055	-1	-1	-2	-6.762	-5.289
Overige langlopende schulden	-2.880	-3.298	-72	-	-72	-3.154	-
Rekening-courant kredietinstellingen	-3	-3	-3	-	-	-	-
Handels- en overige schulden	-326.375	-326.375	-326.375	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-383.141</b>	<b>-398.644</b>	<b>-329.468</b>	<b>-1</b>	<b>-3.091</b>	<b>-18.947</b>	<b>-47.137</b>

Voor de cumulatief preferente financieringsaandelen B is rekening gehouden met de nominale waarde bij de vervaldatum van de verplichting en de dividendherzieningstermijn. De cumulatief preferente financieringsaandelen B hebben geen aflossingsverplichting. In het liquiditeitsoverzicht is de nominale waarde van de leningen opgenomen in de periode > 5 jaar. In bovenstaande tabel is niet de € 15,0 miljoen verwachte aflossing in het eerste half jaar van 2022 opgenomen. Zie toelichting 6.21 voor een nadere toelichting op deze afname en de voorwaardelijke afspraken omtrent aflossing.

### 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 valuta koersen, rentetarieven en aandelenkoersen. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel de marktrisiko positie 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. Eind 2021 was geen sprake van derivaten afgesloten door dochtermaatschappijen van de Groep en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin de Groep participeert (2020: geen).

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. Door de laatste jaren minder zwaar in te zetten op grote, integrale werken, is de opbouw van de orderportefeuille de laatste jaren wat kort cyclischer geworden. Dit heeft een mitigerend effect op het inflatierisico.

### Renterisico

Het rentebeleid van Heijmans is gericht op beperking van de invloed van wijzigende rentetarieven op het resultaat van de onderneming. De rente op cumulatief preferente financieringsaandelen B wordt iedere 5 jaar herzien en voor 5 jaar gefixeerd. Bij de meeste projectfinancieringen wordt geopteerd voor vaste rentes, waarmee meer zekerheid ontstaat over het betreffende projectresultaat. Voor wat betreft het gebruik onder de syndicaatslening is sprake van variabele financiering. Doordat sprake is van werkkapitaalfinanciering waar aan het eind van het jaar in de regel geen gebruik gemaakt van hoeft te worden, biedt een lange rentevaste periode momenteel geen voordeel. Hierbij speelt ook de huidige negatieve Euribor een rol. Dit beleid wordt continu geëvalueerd.

Wanneer de rente over 2021 gemiddeld 2% hoger zou zijn geweest dan zou op basis van het gemiddeld schuldniveau (inclusief het positieve banksaldo) het resultaat voor belastingen circa € 3,9 miljoen hoger zijn geweest (2020: circa € 2,3 miljoen hoger zijn geweest). Het effect op het eigen vermogen van de Groep (verondersteld dat alle andere variabelen constant waren gebleven) van een 2% renteverskil zou een € 2,9 miljoen hoger eigen vermogen zijn (2020: € 1,7 miljoen hoger eigen vermogen).

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

Toelichting		31 december 2021					
		Totaal	0-6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Verstreckte leningen	6.13	21.392	11.285	600	-	-	9.507
Liquide middelen	6.18	209.567	209.567	-	-	-	-
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	-30.748	-	-	-	-30.748	-
Gesyndiceerde bankfinanciering	6.21	-	-	-	-	-	-
Projectfinancieringen	6.21	-11.563	-5.065	-	-	-	-6.498
Overige langlopende schulden	6.21	-2.880	-	-	-	-2.880	-
Rekening-courant kredietinstellingen	6.21	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>		<b>185.768</b>	<b>215.787</b>	<b>600</b>	<b>0</b>	<b>-33.628</b>	<b>3.009</b>

x € 1.000

	Toelichting	31 december 2020					
		Totaal	0-6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Verstrekte leningen	6.13	23.380	11.951	643	600	-	10.186
Liquide middelen	6.18	175.063	175.063	-	-	-	-
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	-41.848	-	-	-	-41.848	-
Gesyndiceerde bankfinanciering	6.21	-	-	-	-	-	-
Projectfinancieringen	6.21	-12.035	-6.753	-	-	-	-5.282
Overige langlopende schulden	6.21	-2.880	-	-	-	-2.880	-
Rekening-courant kredietinstellingen	6.21	-3	-3	-	-	-	-
<b>Totaal</b>		<b>141.677</b>	<b>180.258</b>	<b>643</b>	<b>600</b>	<b>-44.728</b>	<b>4.904</b>

Op balansdatum is van de rentedragende bruto schuld 86% (2020: 91%) tegen een vast rentepercentage en 14% (2020: 9%) 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, die in het hele verslaggevingsjaar negatief was.

De gemiddelde gewogen rentelooptijd van projectfinancieringen is 4,5 jaar (2020: 4,9 jaar).

De verstrekte en opgenomen 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. Kredietrisico heeft geen noemenswaardig effect op de waardering van deze 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 2021		31 december 2020	
			Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
<b>Leningen en vorderingen</b>						
	toelichting	niveau				
Verstrekte leningen	6.13	2	21.392	22.463	23.380	24.359
Handels- en overige vorderingen	6.17	*	178.566	178.566	140.979	140.979
Liquide middelen	6.18	*	209.567	209.567	175.063	175.063
Rekening-courant kredietinstellingen	6.21	*	-	-	-3	-3
Cumulatief preferente financieringsaandelen B	6.21	2	-30.748	-33.403	-41.848	-45.275
Gesyndiceerde bankfinanciering	6.21	2	-	-	-	-
Projectfinanciering	6.21	2	-11.563	-11.390	-12.035	-11.582
Overige langlopende schulden	6.21	2	-2.880	-3.088	-2.880	-3.030
Handels- en overige schulden	6.24	*	-308.679	-308.679	-326.375	-326.375
			<b>55.655</b>	<b>54.036</b>	<b>-43.719</b>	<b>-45.864</b>

\* Boekwaarde is een redelijke benadering van de reële waarde

Bovenstaande waardes zijn gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen. De leningen die een vaste rente hebben, worden verdisconteerd tegen de relevante rentecurve per 31 december 2021, 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. Kredietrisico heeft geen noemenswaardige impact op de waardering van deze leningen.

### Kapitaalbeheer

Het beleid is gericht op het streven naar een solide vermogenspositie in combinatie met voldoende kredietruimte om zo de continuïteit voor stakeholders te borgen. Een solide vermogensstructuur op lange termijn is gebaseerd op het met voldoende headroom opereren binnen de convenanten. Het betreft daarbij 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, een interest cover ratio van minimaal 5 en een solvabiliteitsratio van minimaal 21% (zie ook toelichting 6.21 voor de beschrijving van de financiële ratio's in de met banken overeengekomen convenanten).

x € 1.000

## 6.26 Investeringsverplichtingen

	31 december 2021	31 december 2020
<b>Contractuele verbintenissen in verband met:</b>		
- de verwerving van materiële vaste activa	6.627	1.262
- de verwerving van gronden	1.219	8.027
	<b>7.846</b>	<b>9.289</b>

In de post contractuele verbintenissen in verband met de verwerving van materiële vaste activa ad € 6,6 miljoen zijn met name de machines van fabriek IIBO opgenomen. Zie ook toelichting 6.9 Materiële vaste activa.

Ter zekerstelling van de investeringsverplichtingen zijn geen concerngaranties afgegeven (2020: geen).

De contractuele verplichtingen voor de verwerving van gronden zullen zich over het algemeen in een periode van 1 tot 10 jaar materialiseren.

Er zijn geen investeringsverplichtingen aangegaan door gezamenlijke bedrijfsactiviteiten waarin Heijmans participeert (2020: geen). 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 € 19 miljoen (2020: € 25 miljoen) (Heijmans aandeel). Dit betreft met name de verwerving van gronden waarop in afzienbare tijd na verwerving woningen gerealiseerd zullen worden.



x € 1.000

## 6.27 Voorwaardelijke verplichtingen

### Algemeen

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

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

Bank- en concerngaranties	31 december 2021	31 december 2020
<b>Bankgaranties in verband met:</b>		
Uitvoering van projecten	91.193	116.307
Aanbestedingen	213	4.411
Overige	1.276	3.675
	<b>92.682</b>	<b>124.393</b>
<b>Concerngaranties in verband met:</b>		
Uitvoering van projecten	290.859	316.661
Krediet- en bankgarantiefaciliteiten	19.158	20.658
	<b>310.017</b>	<b>337.319</b>
<b>Totaal</b>	<b>402.699</b>	<b>461.712</b>

De concerngaranties in verband met krediet- en bankgarantiefaciliteiten zijn verstrekt ten behoeve van projectfinancieringen en bankgarantie- en kredietfaciliteiten voor 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 € 19 miljoen (2020: € 21 miljoen). De Groep verwacht geen materiële kredietverliezen hierop te leiden.

De concerngaranties die zijn uitgegeven ten behoeve van verkochte activiteiten (Leadbitter) zijn niet opgenomen in bovenstaande tabel en bedragen € 41 miljoen (2020: 39 miljoen). Deze stijging is voornamelijk te wijten aan koersverschillen. 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 2021 € 16 miljoen (2020: € 29 miljoen) en met beperkte cash impact € 60 miljoen (2020: € 62 miljoen), in totaal € 76 miljoen (2020: € 91 miljoen). Hiervan is € 1 miljoen (2020: € 5 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 2021 geen (2020: geen) concerngaranties afgegeven.

x € 1.000

De joint ventures waarin Heijmans participeert hebben geen voorwaardelijke verplichtingen met significante cash impact ultimo 2021 (2020: geen) en met beperkte cash impact € 11 miljoen (2020: € 12 miljoen), in totaal € 11 miljoen (2020: € 12 miljoen). Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkoopperscentage. De vermelde bedragen betreffen het Heijmans aandeel in de joint ventures.

## 6.28 Verbonden partijen

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

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

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

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

x € 1.000

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

2021 Bedrijfssegmenten in € mln	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Eliminatie	Totaal
Opbrengsten	28,8	34,1	35,0	-23,1	74,8
Kosten	-24,4	-31,8	-33,1	22,9	-66,4
Vaste activa	0,0	0,0	0,7	-	0,7
Vlottende activa	36,8	19,0	29,7	-	85,5
<b>Totaal activa</b>	<b>36,8</b>	<b>19,0</b>	<b>30,4</b>	<b>0,0</b>	<b>86,2</b>
Langlopende verplichtingen	6,5	0,6	0,4	0,0	7,5
Kortlopende verplichtingen	9,5	11,1	33,8	-	54,4
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>16,0</b>	<b>11,7</b>	<b>34,2</b>	<b>0,0</b>	<b>61,9</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>20,8</b>	<b>7,3</b>	<b>-3,8</b>	<b>0,0</b>	<b>24,3</b>

2020 Bedrijfssegmenten in € mln	Vastgoed	Bouw & Techniek	Infra	Eliminatie	Totaal
Opbrengsten	37,0	56,6	56,2	-33,8	116,0
Kosten	-33,9	-54,5	-45,4	33,8	-100,0
Vaste activa	1,3	0,0	0,3	-	1,6
Vlottende activa	41,5	26,3	14,1	-	81,9
<b>Totaal activa</b>	<b>42,8</b>	<b>26,3</b>	<b>14,4</b>	<b>0,0</b>	<b>83,5</b>
Langlopende verplichtingen	5,3	0,6	0,4	0,0	6,3
Kortlopende verplichtingen	6,8	17,2	14,9	-	38,9
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>12,1</b>	<b>17,8</b>	<b>15,3</b>	<b>0,0</b>	<b>45,2</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>30,7</b>	<b>8,5</b>	<b>-0,9</b>	<b>0,0</b>	<b>38,3</b>

x € 1.000

### Beloning van de leden van de raad van commissarissen

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. Aan hen zijn geen opties of certificaten van aandelen toegekend. De leden van de raad van commissarissen bezaten ultimo 2021 in totaal 13.158 certificaten van aandelen Heijmans (2020: 18.162). De heer Vollebregt bezit 13.158 aandelen (2020: 12.500) en de heer Witzel, die in november 2021 is afgetreden, bezat eind 2020 5.662 aandelen. Geen der commissarissen staat in een andere zakelijke relatie tot Heijmans krachtens welke hij of zij persoonlijk voordeel zou kunnen behalen.

Over 2021 en 2020 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

in €	2021	2020
Sj.S. Vollebregt – voorzitter*	62.360	60.000
Drs. P.G. Boumeester**	-	14.064
Ing. R. van Gelder BA***	-	15.860
R. Icke RA****	55.085	54.378
Mr. M.M. Jonk*****	55.085	54.078
J.W.M. Knappe-Vosmer MBA*****	49.226	45.571
G.A. Witzel*****	44.344	33.630
Drs. A.E. Traas RA*****	47.810	-
<b>Totaal</b>	<b>313.910</b>	<b>277.581</b>

- \* commissaris met ingang van 15 april 2015, voorzitter met ingang van 13 april 2016
- \*\* commissaris van 28 april 2010 tot 15 april 2020
- \*\*\* commissaris van 1 juli 2010 tot 15 april 2020
- \*\*\*\* commissaris met ingang van 9 april 2008
- \*\*\*\*\* commissaris met ingang van 6 december 2018
- \*\*\*\*\* commissaris met ingang van 15 april 2020. Het opgenomen bedrag in 2020 is inclusief een vergoeding van € 11.029 voor de inwerkperiode van januari tot medio april 2020
- \*\*\*\*\* commissaris met ingang van 15 april 2020 tot 12 november 2021
- \*\*\*\*\* commissaris met ingang van 14 april 2021. Het opgenomen bedrag in 2021 is inclusief een vergoeding van € 11.953 voor de inwerkperiode van januari tot medio april 2021

x € 1.000

## Beloning van de leden van de raad van bestuur

### Uitgekeerde vaste en variabele beloning aan de leden van de raad van bestuur

De in 2020 en 2021 uitgekeerde bruto vaste en variabele beloning en de uit te keren bedragen in 2022 aan de leden van de raad van bestuur, zijn als volgt:

in €	Bruto vaste beloning			Variabele beloning			Totaal vaste en variabele beloning		
	In 2022 uit te keren	In 2021 uitgekeerd	In 2020 uitgekeerd	In 2022 uit te keren	In 2021 uitgekeerd	In 2020 uitgekeerd	In 2022 uit te keren	In 2021 uitgekeerd	In 2020 uitgekeerd
A.G.J. Hillen	566.667	550.000	500.000	658.309	606.534	498.461	1.224.976	1.156.534	998.461
J.G. Janssen	-	123.958	425.000	70.895	515.554	423.692	70.895	639.512	848.692
G.M.P.A. van Boekel	425.000	141.667	-	129.721	150.000	-	554.721	291.667	-
<b>Totaal</b>	<b>991.667</b>	<b>815.625</b>	<b>925.000</b>	<b>858.925</b>	<b>1.272.088</b>	<b>922.153</b>	<b>1.850.592</b>	<b>2.087.713</b>	<b>1.847.153</b>

De uit te keren variabele beloning in 2022 is inclusief de lange termijn variabele beloning 2019-2021 (zie hierna). De uitgekeerde variabele beloning in 2021 van de heer Van Boekel betreft de toegekende vergoeding bij indiensttreding, voor nadere toelichting wordt verwezen naar het bezoldigingsverslag in het jaarverslag.

### Lasten in de winst-en-verliesrekening met betrekking tot de beloningen van de leden van de raad van bestuur

De samenstelling van de lasten per lid van de raad van bestuur is als volgt:

in €		Bruto vaste beloning	Korte termijn variabele beloning	Lange termijn variabele beloning	Pensioen-last	Tekening-vergoeding	Onkosten-vergoedingen inclusief autokosten, sociale lasten en lasten share matching plan	Totaal
A.G.J. Hillen*	2021	550.000	314.559	352.083	203.140	-	121.034	1.540.816
	2020	500.000	325.284	281.250	203.086	-	109.115	1.418.735
J.G. Janssen**	2021	123.958	70.895	-	25.667	-	16.591	237.111
	2020	425.000	276.491	26.563	88.000	-	41.717	857.771
G.M.P.A. van Boekel***	2021	141.667	81.023	118.899	21.667	16.667	16.767	396.690
	2020	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	2021	815.625	466.477	470.982	250.474	16.667	154.392	2.174.617
	2020	925.000	601.775	307.813	291.086	0	150.832	2.276.506

\*voorzitter van de raad van bestuur met ingang van 1 december 2016 en lid van de raad van bestuur met ingang van 18 april 2012

\*\*lid van de raad van bestuur van 30 oktober 2017 tot 15 april 2021

\*\*\*lid van de raad van bestuur met ingang van 1 september 2021

x € 1.000

Aan de leden van de raad van bestuur is over 2021 een korte termijn variabele beloning toegekend van 57% van het basissalaris vanwege de behaalde doelstellingen over 2021. Voor de periode 2019-2021 is een lange termijn variabele beloning toegekend van 69% van het basissalaris vanwege de behaalde doelstelling over deze periode. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het bezoldigingsverslag in het jaarverslag.

Voor variabele beloningen over de periodes 2020-2022 en 2021-2023 is voor de leden van de raad van bestuur € 328.534 gereserveerd (2020: voor de periodes 2019-2021 en 2020-2022 € 250.000). Voor de heer Hillen is € 258.333 gereserveerd (2020: € 250.000) en voor de heer Van Boekel is € 70.201 gereserveerd (2020: nihil).

Bij indiensttreding is aan de heer Van Boekel een tekenvergoeding van € 150.000 toegekend die in september 2024 onvoorwaardelijk wordt. De last wordt tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verantwoord gedurende de periode dat deze vergoeding onvoorwaardelijk wordt.

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

In april 2018 heeft de heer Hillen voor 12% van de toegekende korte termijnbonus 2017 5.000 certificaten van aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht certificaat van aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk certificaat van aandeel toegekend. Deze aandelen zijn na 3 jaar onvoorwaardelijk geworden. In april 2021 heeft de Groep 5.000 aandelen ingekocht en aan de heer Hillen verstrekt; voor deze aandelen geldt een verplichte blokkeringsperiode van 2 jaar. In de winst-en-verliesrekening 2021 is een bedrag van € 5.458 (2020: € 16.375) als last met betrekking tot de in april 2018 toegekende aandelen verantwoord.

In april 2019 heeft de heer Hillen voor 30% en de heer Janssen voor 23% van de toegekende korte termijnbonus 2018 respectievelijk 7.500 en 5.000 certificaten van aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht certificaat van aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk certificaat van aandeel toegekend. Deze certificaten van aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk. De voorwaardelijk toegekende certificaten aan de heer Janssen zijn vervallen vanwege zijn aftreden per 15 april 2021. 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 2021 is een bedrag van € 24.875 (2020: € 13.819) als last met betrekking tot de in april 2019 toegekende aandelen verantwoord.

In april 2020 heeft de heer Hillen voor 30% en de heer Janssen voor 24% van de toegekende korte termijnbonus 2019 respectievelijk 13.000 en 8.700 certificaten van aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht certificaat van aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk certificaat van aandeel toegekend. Deze certificaten van aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk. De voorwaardelijk toegekende certificaten aan de heer Janssen zijn vervallen vanwege zijn aftreden per 15 april 2021. 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 2021 is een bedrag van € 24.570 (2020: € 16.380) als last met betrekking tot de in april 2020 toegekende aandelen verantwoord.

x € 1.000

In april 2021 heeft de heer Hillen voor 23% van de toegekende korte termijnbonus 2020 5.500 certificaten van aandelen Heijmans gekocht. Voor elk gekocht certificaat van aandeel is in het kader van het Share Matching Plan een voorwaardelijk certificaat van aandeel toegekend. Deze certificaten van aandelen worden na 3 jaar onvoorwaardelijk. In de winst-en-verliesrekening 2021 is een bedrag van € 16.744 (2020: nihil) als last met betrekking tot de in april 2021 toegekende aandelen verantwoord.

De pensioenregeling van de heer Hillen betreft de regeling van het bedrijfstakpensioenfonds en een beschikbare premieregeling. Daarnaast ontvangt de heer Hillen een jaarlijkse, met eventuele CAO-loonstijging geïndexeerde, compensatie van € 37.410 (2020: € 36.857) voor het vervallen van de vroegpensioenregeling en heeft de heer Hillen in 2021 een compensatie van € 95.014 (2020: € 95.523) ontvangen voor het wegvallen van de pensioenopbouw over het salaris boven de € 112.189 en een compensatie van € 50.232 (2020: € 50.232) voor het wegvallen van de indexatie in de Delta Lloyd middelloonregeling. De heer Janssen ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten, deze bedroeg in 2021 € 25.667 (2020: € 88.000). De heer Van Boekel ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten, deze bedroeg in 2021 € 21.667 (2020: nihil).

De pensioenlast is berekend conform waarderingsgrondslag 23.

De leden van de raad van bestuur bezaten ultimo 2021 in totaal 52.971 certificaten van aandelen Heijmans. Het bezit van deze aandelen is deels een uitvloeisel van het Share Matching Plan zoals hierboven beschreven en deels het gevolg van aankopen van aandelen door de leden van de raad van bestuur. Het bezit van certificaten van aandelen Heijmans van de afzonderlijke leden van de raad van bestuur is ultimo 2021 als volgt samengesteld:

Bezit aandelen per 31 december	2021
A.G.J. Hillen - voorzitter	52.971
<b>Totaal</b>	<b>52.971</b>

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

In de winst-en-verliesrekening is in 2021 € 23.745 (2020: nihil) verantwoord uit hoofde van de vergoeding die de heer Janssen ontving voor zijn werkzaamheden als adviseur in de periode van 16 tot en met 30 april 2021. In de winst-en-verliesrekening is in 2021 nihil (2020: € 32.250) verantwoord uit hoofde van de vergoedingen die de heer Witzel, voormalig lid van de raad van bestuur, ontving vanuit zijn managementovereenkomst. De werkzaamheden van de heer Witzel duurden tot en met februari 2020 en bestonden uit advieswerkzaamheden en het leiden van grote projecten.

x € 1.000

## 6.29 Schattingen en oordeelsvorming door het management

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

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

Naast de reeds in de waarderingsgrondslagen (paragraaf 5) en de toelichtende paragrafen (6.1 tot en met 6.28) uiteengezette schattingselementen worden hieronder de belangrijkste elementen van schattingsonzekerheden toegelicht.

### **Covid-19 virus**

De gevolgen van het Covid-19 virus op de financiële resultaten van de Groep waren in 2021 relatief beperkt. Dit komt vooral doordat de Groep alleen actief is in Nederland, waar geen sprake is geweest van een algehele sluiting van bouwprojecten. De Groep ondervond vooral hinder doordat materialen en arbeid afkomstig van buiten Nederland moeilijker beschikbaar waren en onze nauw op elkaar aansluitende logistieke processen onder druk kwamen te staan. Voor de komende jaren zullen de resultaten mede afhankelijk zijn van de economische gevolgen van het Covid-19 virus. Op dit moment is onduidelijk welke impact het virus zal hebben op het bestedingspatroon van publieke en private opdrachtgevers en op het consumentenvertrouwen. De gevolgen worden continu gemonitord door de raad van bestuur. De vooruitzichten van de Groep voor de komende jaren zijn goed, gegeven onder meer de orders in portefeuille en de beschikbare ruimte in de financieringsfaciliteiten.

### **Stikstofproblematiek (PAS)**

De gevolgen van de stikstofproblematiek op de financiële resultaten van de Groep waren in 2021 relatief beperkt. Deze problematiek zorgt voor vertraging bij tenders op de grote infraprojecten. De vertraging op de uitvoering van onze projecten blijft vooralsnog beperkt. De mogelijke gevolgen van vertraging van de uitgifte van vergunningen wordt continu gemonitord. De vooruitzichten van de Groep voor de komende jaren zijn goed, gegeven onder meer de orders in portefeuille en de beschikbare ruimte in de financieringsfaciliteiten.

### **Klimaatgerelateerde zaken**

Klimaatverandering biedt zowel risico's als kansen voor de Groep. Deze kunnen gevolgen hebben voor de middellangetermijnprognoses die ten grondslag liggen aan de waardering van activa, in het bijzonder voor joint ventures en geassocieerde deelnemingen, strategische grondposities, de uitgestelde belastingvorderingen en immateriële activa.

In het jaarverslag is in bijlage 15.7.11 een overzicht van de kansen en risico's in relatie tot klimaatverandering opgenomen. Uit dit overzicht blijkt dat de kansen groter zijn dan de risico's. De Groep ziet geen aanleiding om zijn middellangetermijnprognoses neerwaarts aan te passen.

### **Waardering van projecten**

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

Voor het project Wintrack II geldt een verhoogde schattingsonzekerheid. De overeenkomsten betroffen de aanleg van nieuwe hoogspanningsmasten voor twee tracés: Eemshaven-Vierverlaten en Borssele-Rilland, uit te voeren door de combinatie Heijmans Europoles BV, en hadden een contractsom van circa € 250 miljoen. Opdrachtgever TenneT heeft begin september 2018 de contracten primair ontbonden en subsidiair opgezegd.



x € 1.000

Partijen hebben over en weer aanzienlijke claims ingediend ten opzichte van de contractsom.

Arbiters hebben geoordeeld dat TenneT de overeenkomsten rechtmatig buitengerechtelijk heeft ontbonden. Op basis van dit vonnis heeft Heijmans voorzichtigheidshalve ten laste van het resultaat van 2021 een voorziening van € 34 miljoen getroffen. De totale claims van TenneT met betrekking tot schadevergoeding zijn niet gewaardeerd vanwege het ontbreken van een voldoende betrouwbare schatting hiervan. De claims van Heijmans Europoles BV richting TenneT zijn evenmin gewaardeerd. Indien de combinatie uiteindelijk in het ongelijk zou worden gesteld, en na afronding van de nog te voeren schadestaatprocedure, kan dit leiden tot een aanzienlijke uitstroom van middelen (boven op de eerdergenoemde nu voorziene € 34 miljoen). De combinatie, gesteund door haar (externe) advocaten, heeft hoger beroep ingesteld en blijft vertrouwen houden in een gunstige eindafloop.

Vanwege de lopende arbitrage/hoger beroep wordt geen verdere informatie verstrekt, omdat dit de procedures nadelig kan beïnvloeden.

### **Financiering**

In toelichting 6.21 zijn de voorwaarden van de financiering nader toegelicht. Een belangrijke voorwaarde is het behalen van de convenantratio's, met name de interest cover ratio, de leverage ratio en de solvabiliteitsratio. Een adequate beheersing van projectrisico's (zie hierboven), is voor het behalen van de ratio's van belang. Dit geldt eveneens voor het realiseren van het businessplan 2022 en meerjarenprognose.

### **Pensioenen**

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

### **Uitgestelde belastingvorderingen**

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

### **Strategische grondposities**

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

### **Immateriële activa**

Voor de belangrijkste uitgangspunten, gehanteerd bij de jaarlijkse bepaling van de realiseerbare waarde van de immateriële activa wordt verwezen naar toelichting 6.11 Immateriële activa.

## **6.30 Gebeurtenissen na balansdatum**

Tot de datum van ondertekening hebben zich geen significante gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die van invloed zouden zijn op deze jaarrekening.

# 7. Dochterondernemingen en gezamenlijke bedrijfsactiviteiten

Onderstaande entiteiten zijn in 2021 in de consolidatie betrokken. Entiteiten met een deelnemingspercentage van 100% betreffen dochterondernemingen. De overige entiteiten betreffen gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. Niet-significante entiteiten op basis van opbrengsten zijn in deze lijst om praktische redenen niet weergegeven. Een volledig overzicht van in de consolidatie betrokken dochterondernemingen en overige belangen is gedeponeerd bij het Handelsregister, ten kantore van de Kamer van Koophandel te Eindhoven.

	31 december 2021	31 december 2020
<b>Heijmans Nederland B.V., Rosmalen</b>	100%	100%
<b>Heijmans Vastgoed B.V., Rosmalen</b>	100%	100%
Heijmans Vastgoed Deelnemingen B.V., Rosmalen	100%	100%
V.O.F. Oosterlinge 2, Rosmalen	50%	50%
Westergouwe V.O.F., Nieuwegein	50%	50%
OC Gasthuiskwartier V.O.F., Rosmalen	50%	50%
Terra Ontwikkeling C.V., Rosmalen	100%	100%
<b>Heijmans Woningbouw B.V., Rosmalen</b>	100%	100%
Heijmans Huizen B.V., Huizen	100%	100%
Bouwcombinatie Gasthuiskwartier V.O.F., Rosmalen	50%	50%
Bouwcombinatie HoogDalem V.O.F., Rosmalen	50%	50%
<b>Heijmans Utiliteit B.V., Rosmalen</b>	100%	100%
Heijmans Utiliteit Metaal B.V., Rosmalen	100%	100%
Hart van Zuid V.O.F., Nieuwegein	50%	50%
<b>Heijmans Infrastructuur B.V., Rosmalen</b>	100%	100%
<b>Heijmans Infra B.V., Rosmalen</b>	100%	100%
Waalensemble V.O.F., Rosmalen	33%	33%
Heijmans-Dynniq HLD V.O.F., Rosmalen	50%	50%
<b>Heijmans Facilitair Bedrijf B.V., Rosmalen</b>	100%	100%
Heijmans Materieel Beheer B.V., Rosmalen	100%	100%

# 8. Vennootschappelijke jaarrekening

x € 1.000

## 8.1 Algemeen

De vennootschappelijke jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2021 van Heijmans N.V.

Voor zover posten uit de winst-en-verliesrekening en de balans niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en balans.

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

Heijmans N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar vennootschappelijke 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 vennootschappelijke 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. Eventuele afwaarderingen op vorderingen op groepsmaatschappijen vanwege verwachte kredietverliezen worden op de post zelf geëlimineerd. Hierdoor hebben deze afwaarderingen per saldo geen gevolgen voor de winst-en-verliesrekening en de balans.

Heijmans N.V. is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 16004309.

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

Voor de opgave van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen en de raad van bestuur wordt verwezen naar toelichting 6.28 van de geconsolideerde jaarrekening.

x € 1.000

**8.3 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2021**

	2021	2020
Beheerkosten	-2.769	-3.037
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>-2.769</b>	<b>-3.037</b>
Financiële baten	67	60
Financiële lasten	-4.340	-4.597
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>-7.042</b>	<b>-7.574</b>
Winstbelastingen	7.098	17.373
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	50.243	30.349
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>50.299</b>	<b>40.148</b>

In de vennootschappelijke jaarrekening zijn de personeelsbeloningen opgenomen van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur en het secretariaat van de raad (zie toelichting 6.28 bij de geconsolideerde jaarrekening).

Gemiddeld zijn er in het jaar 2021 4 personen werkzaam geweest bij Heijmans N.V. (2020: 4).

x € 1.000

## 8.4 Vennootschappelijke balans per 31 december 2021 (vóór voorstel resultaatbestemming)

Activa	31 december 2021	31 december 2020
<b>Vaste activa</b>		
Immateriële activa	21.207	21.207
Financiële vaste activa	63.481	69.868
	<b>84.688</b>	<b>91.075</b>
<b>Vlottende activa</b>		
Vorderingen	499.486	495.628
Liquide middelen	74.283	47.179
	<b>573.769</b>	<b>542.807</b>
	<b>658.457</b>	<b>633.882</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Geplaatst kapitaal	6.828	6.580
Agioreserve	257.018	245.773
Wettelijke reserve deelnemingen	29.859	43.859
Reserve actuariële resultaten	-60.214	-55.635
Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	340	344
Ingehouden winsten	-16.545	-54.660
Resultaat na belastingen lopend boekjaar	50.299	40.148
	<b>267.585</b>	<b>226.409</b>
<b>Langlopende schulden</b>	<b>28.265</b>	<b>38.748</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>362.607</b>	<b>368.725</b>
	<b>658.457</b>	<b>633.882</b>

x € 1.000

## 8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans

Immateriële activa (goodwill)	2021	2020
<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>2021</b>	<b>2020</b>
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	37.972	38.150
Uitgestelde belastingvordering	25.509	31.718
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>63.481</b>	<b>69.868</b>
<b>Deelnemingen in groepsmaatschappijen</b>		
Stand per 1 januari	-13.163	-48.512
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen	50.243	30.349
Mutaties kasstroomafdekkingen	0	666
Veranderingen in actuariële resultaten met betrekking tot personeelsgerelateerde verplichtingen	-4.579	4.334
<b>Stand per 31 december</b>	<b>32.501</b>	<b>-13.163</b>
In mindering gebracht op vorderingen van groepsmaatschappijen	-5.471	-51.313
Opgenomen onder financiële vaste activa	37.972	38.150

De deelnemingen in groepsmaatschappijen hebben betrekking op de rechtstreekse of middellijke belangen in groepsmaatschappijen, waarvan de belangrijke zijn opgenomen in hoofdstuk 7 van de geconsolideerde jaarrekening.

### Uitgestelde belastingvorderingen

De uitgestelde belastingvorderingen hebben betrekking op de gewaardeerde nog te verrekenen verliezen van de fiscale eenheid Heijmans N.V. Het verloop gedurende het boekjaar is als volgt:

x € 1.000

	2021	2020
Stand per 1 januari	31.718	29.293
Impact tariefswijziging	791	3.632
Correctie voorgaand boekjaar	1.434	0
Last over het boekjaar	-13.012	-14.597
Waarderen niet eerder gewaardeerde verliezen	11.421	13.390
Impact nieuwe verliesverrekeningsregels	-6.843	0
<b>Stand per 31 december</b>	<b>25.509</b>	<b>31.718</b>

Voor een uitgebreide toelichting op de uitgestelde belastingvordering met betrekking tot de nog te verrekenen verliezen van de fiscale eenheid Heijmans N.V. wordt verwezen naar toelichting 6.14 van de geconsolideerde jaarrekening.

Vorderingen	31 december 2021	31 december 2020
Groepsmaatschappijen	499.399	495.559
Overige vorderingen	87	69
	<b>499.486</b>	<b>495.628</b>

De vorderingen op groepsmaatschappijen hebben overwegend een looptijd van langer dan één jaar.

### Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij ter beschikking van de vennootschap.

### Eigen vermogen

2021	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve deelnemingen	Afdekkings-reserve	Reserve actuariële resultaten	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari	6.580	245.773	43.859	0	-55.635	344	-54.660	40.148	226.409
Uitgifte aandelen	67	3.027	0	0	0	0	0	0	3.094
Uitkering dividend	181	8.218	0	0	0	0	-16.033	0	-7.634
Reclassificatie	0	0	-14.000	0	0	0	14.000	0	0
Bonus Investment Share Matching Plan	0	0	0	0	0	-4	0	0	-4
Resultaatbestemming 2020	0	0	0	0	0	0	40.148	-40.148	0
Totaalresultaat	0	0	0	0	-4.579	0	0	50.299	45.720
<b>Stand per 31 december</b>	<b>6.828</b>	<b>257.018</b>	<b>29.859</b>	<b>0</b>	<b>-60.214</b>	<b>340</b>	<b>-16.545</b>	<b>50.299</b>	<b>267.585</b>

x € 1.000

2020	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve deel- nemingen	Afdekkings- reserve	Reserve actuariële resultaten	Reserve Bonus Investment Share Matching Plan	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari	6.423	242.680	46.959	-666	-59.969	297	-87.816	30.056	177.964
Uitgifte aandelen	157	3.093	0	0	0	0	0	0	3.250
Reclassificatie	0	0	-3.100	0	0	0	3.100	0	0
Bonus Investment Share Matching Plan	0	0	0	0	0	47	0	0	47
Resultaatbestemming 2019	0	0	0	0	0	0	30.056	-30.056	0
Totaalresultaat	0	0	0	666	4.334	0	0	40.148	45.148
<b>Stand per 31 december</b>	<b>6.580</b>	<b>245.773</b>	<b>43.859</b>	<b>0</b>	<b>-55.635</b>	<b>344</b>	<b>-54.660</b>	<b>40.148</b>	<b>226.409</b>

### Maatschappelijk aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal is als volgt samengesteld:

Maatschappelijk aandelenkapitaal in €	31 december 2021	31 december 2020
35.100.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,30	10.530.000	10.530.000
7.000.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B van elk nominaal € 0,21	1.470.000	1.470.000
8.000.000 preferente beschermingsaandelen van elk nominaal € 1,50	12.000.000	12.000.000
	<b>24.000.000</b>	<b>24.000.000</b>

Per 31 december 2021 zijn 22.760.479 gewone aandelen geplaatst (2020: 21.933.477). Alle uitstaande aandelen zijn volgestort. Dit vertegenwoordigt een waarde van € 6.828.143,70 (2020: 6.580.043,10 tegen € 0,30 per aandeel). Gewone aandelen zijn gecertificeerd. Voor certificaathouders bestaat onder bepaalde voorwaarden de mogelijkheid tot decertificering. Hiervan is voor 7 certificaten gebruikgemaakt. De houders van (certificaten van) gewone aandelen zijn gerechtigd tot dividend en hebben het recht om per aandeel dertig stemmen uit te brengen tijdens vergaderingen van de Vennootschap.

Voor een toelichting van de rechten en verplichtingen samenhangend met de cumulatief preferente financieringsaandelen B wordt verwezen naar toelichting 6.21 van de geconsolideerde jaarrekening.

### Agioreserve

De agioreserve bestaat uit het boven nominale waarde op aandelen gestort kapitaal.

### 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.



x € 1.000

**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 actuariële resultaten**

De reserve actuariële resultaten bestaat uit actuariële resultaten op personeelsgerelateerde verplichtingen, zie toelichting 6.22 van de geconsolideerde jaarrekening.

**Reserve Bonus Investment Share Matching Plan**

Voor een toelichting op de Reserve Bonus Investment Share Matching Plan wordt verwezen naar toelichting 6.28 van de geconsolideerde jaarrekening.

**Resultaatbestemming**

Het gerealiseerde resultaat na belastingen ad € 50 miljoen, wordt voorgesteld 40% uit te keren als dividend op (certificaten van) gewone aandelen en het resterende deel toe te voegen aan de reserves overeenkomstig hetgeen is vermeld in bijlage 15.1 'Resultaatbestemming' in dit jaarverslag.

Schulden	31 december 2021	31 december 2020
<b>Langlopende schulden</b>		
Financieringspreferente aandelen	28.265	38.748
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	0
	<b>28.265</b>	<b>38.748</b>
<b>Kortlopende schulden</b>		
Groepsmaatschappijen	357.464	362.097
Te betalen dividend financieringspreferente aandelen	2.483	3.093
Financieringspreferente aandelen	2.483	3.100
Overige schulden	177	435
	<b>362.607</b>	<b>368.725</b>
<b>Verloop financieringspreferente aandelen</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Beginstand	41.848	45.100
Afgelost	-11.100	-3.252
<b>Eindstand</b>	<b>30.748</b>	<b>41.848</b>

x € 1.000

## 8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen	31 december 2021	31 december 2020
Bankgaranties	92.682	124.393
Concerngaranties aan opdrachtgevers	290.859	316.661
Concerngaranties aan kredietinstellingen	19.158	20.658
	<b>402.699</b>	<b>461.712</b>

Voor een toelichting op de garanties wordt verwezen naar toelichting 6.27 van de geconsolideerde jaarrekening.

### Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

Ten behoeve van de Nederlandse in de consolidatie betrokken 100%-dochterondernemingen, met uitzondering van Heijmans Deutschland B.V., Heijmans Technology B.V., Brabotech Metselwerken B.V., Heijmans Management Deelnemingen B.V., Heijmans Management Gebiedsontwikkeling a/d Maas B.V., Heijmans Infra A27/A1 B.V., Heijmans Energie B.V., Matching Materials B.V., Interterra Beheer B.V., Heijmans Infra Commandiet B.V. en Verbree 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. Een overzicht van de in consolidatie betrokken dochterondernemingen is opgenomen in hoofdstuk 7 van de geconsolideerde jaarrekening.

### 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	2021		
	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	1.727	-	1.727
Andere controle opdrachten	113	10	123
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	0
Andere niet controle diensten	35	-	35
	<b>1.875</b>	<b>10</b>	<b>1.885</b>

Ernst & Young Accountants LLP heeft naast de wettelijke controle van de jaarrekening de volgende toegestane diensten geleverd: assurance-rapport bij de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag, specifiek overeengekomen werkzaamheden inzake het 'Compliance Certificate' voor de bankgroep en diverse bijzondere verklaringen inzake omzet, kengetallen en projecten. De kosten in verband met het onderzoek van de jaarrekening voor de buitenlandse dochtermaatschappijen worden rechtstreeks in rekening gebracht door Ernst & Young Accountants LLP.

x € 1.000	2020		
	Ernst & Young Accountants LLP	Overige EY Netwerk	Totaal EY
Onderzoek van de jaarrekening	1.741	-	1.741
Andere controle opdrachten	96	10	106
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	0
Andere niet controle diensten	26	-	26
	<b>1.863</b>	<b>10</b>	<b>1.873</b>

**Gebeurtenissen na balansdatum**

Tot de datum van ondertekening hebben zich geen significante gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zouden zijn op deze jaarrekening.

Rosmalen, 25 februari 2022

**De leden van de raad van bestuur**

A.G.J. Hillen  
G.M.P.A. van Boekel

**De leden van de raad van commissarissen**

Sj.S. Vollebregt  
R. Icke  
M.M. Jonk  
J.W.M. Knape-Vosmer  
A.E. Traas



# 15 Bijlagen

<b>15.1 Resultaatbestemming</b>	245
<b>15.2 Bestuurdersverklaring</b>	246
<b>15.3 Risicomatrix</b>	247
<b>15.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant</b>	255
<b>15.5 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant</b>	264
<b>15.6 Bezoldigingsverslag</b>	267
<b>15.7 Overige bijlagen</b>	275
15.7.1 Stichting Administratiekantoor	275
15.7.2 Stichting Preferente Aandelen	278
15.7.3 Verslaggevingssystematiek	279
15.7.4 Overzicht prestatie-indicatoren	280
15.7.5 GRI Standards: general disclosures	285
15.7.6 GRI Management Approach overzicht	286
15.7.7 GRI Standards: specific disclosures	288
15.7.8 EU Taxonomie	289
15.7.9 EU Directive	291
15.7.10 Sustainable Development Goals	292
15.7.11 Overzicht klimaat gerelateerde risico's en kansen	296
15.7.12 Mensenrechten	298
15.7.13 Fiscaal beleid	298
15.7.14 Heijmans BIM-ladder	301
15.7.15 Heijmans bold statements	302
15.7.16 Overzicht juridische structuur	302

## 15.1 Resultaatbestemming

Op grond van artikel 31 van de statuten wordt de winst als volgt verdeeld:

- Van de winst reserveert de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen zoveel als hij nodig oordeelt.
- Voor zover de winst niet wordt gereserveerd, staat zij ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hetzij geheel of gedeeltelijk ter reservering, hetzij geheel of gedeeltelijk ter uitkering aan houders van gewone aandelen in verhouding tot hun bezit aan gewone aandelen.

Onder goedkeuring van de raad van commissarissen wordt besloten het gerealiseerde resultaat na belastingen ad € 50 miljoen voor 40% uit te keren als dividend op de (certificaten van) gewone aandelen en voor het overige deel toe te voegen aan de reserves.

### **Dividendbeleid**

Heijmans voert een dividendbeleid waarbij – bijzondere omstandigheden daargelaten – de pay out ratio 40% van de winst na belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening bedraagt.

## 15.2 Bestuurdersverklaring

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

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van de Vennootschap en de gezamenlijke in de consolidatie opgenomen ondernemingen,

en

- het bestuursverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2021 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2021 van de Vennootschap en van de met haar verbonden ondernemingen, van de gegevens die in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het bestuursverslag de wezenlijke risico's waarmee de uitgevende instelling wordt geconfronteerd zijn beschreven.

In aanvulling op bovenstaande verklaart ieder lid van de raad van bestuur dat, voor zover hem bekend:

- het rapport voldoende inzicht geeft in eventuele tekortkomingen in de effectiviteit van de interne risicobeheersing- en controlesystemen (zie hoofdstuk 13.4 Risicomanagement en bijlage 15.3 Risicomatrix),
- de voorgenoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevatten (zie hoofdstuk 13.4 Risicomanagement en bijlage 15.3 Risicomatrix),
- het op basis van de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op basis van going concern (zie hoofdstuk 14. Jaarrekening – toelichting)

en

- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor de periode van twaalf maanden na opstellen van het verslag (zie hoofdstuk 6. Sectorontwikkelingen en trends, hoofdstuk 12. Financiële resultaten – hoofdstuk 13.4 Risicomanagement en bijlage 15.3 Risicomatrix).

Rosmalen, 25 februari 2022

AG.J. Hillen  
G.M.PA. van Boekel

## 15.3 Risicomatrix

### Legenda risicotabel

Risico impact op kerncijfers

H	Hoog risico
M	Gemiddeld risico
L	Laag risico

Trend ten opzichte van 2020

↑	Verslechterd, risico is toegenomen
↓	Verbeterd, risico is afgenomen
=	Gelijk

### Macro-economische

### en strategische

### risico's

risico's	Impact	Trend	Risico	Beheersmaatregelen
<b>Onderbreking bedrijfsvoering</b>  Covid-19  (Stik)stof/PFAS  Cyberaanvallen	H	↑	<p>De Covid-19-crisis heeft grote impact op de economie, het consumentenvertrouwen en de beschikbaarheid van middelen.</p> <p>Voor PFAS is een werkbare grenswaarde gedefinieerd. Voor stikstof geldt er een partiële vrijstelling waardoor sloop- en bouwactiviteiten kunnen worden uitgevoerd. Aangezien er geen vrijstelling is voor de zogenaamde gebruiksfase blijft de impact voor infrastructurele projecten groot.</p> <p>In het bedrijfsleven in brede zin neemt de dreiging van cyberaanvallen toe (professionaliteit, hoeveelheid aanvallen, middelen aan de kant van de aanvallers, motivatie). Heijmans treft steeds meer maatregelen op dit gebied. Tegelijkertijd wordt Heijmans meer afhankelijk van digitale assets zowel qua bedrijfsvoering als producten &amp; diensten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ruimte in financieringsfaciliteiten behouden om impact van downturn op te kunnen vangen.</li> <li>Evenwichtige portfolio van projecten naar omvang, nieuwbouw en services, kort en laat cyclische marktsegmenten en type klanten.</li> <li>Proactief zoeken naar innovatieve oplossingen.</li> <li>Deelname in Stichting Emissieloos Netwerk Infra om emissieloos werken in de bouw dichterbij te brengen.</li> <li>Actieve kennisuitwisseling met (rijks)overheid o.a. via brancheorganisaties.</li> <li>Versneld investeren in verduurzaming van het materieel.</li> <li>Aandacht voor jurisprudentie en wet- en regelgeving waaronder de vraag of de partiële vrijstelling voor stikstof standhoudt.</li> <li>Uitvoeren van geformuleerd Strategisch Cybersecurity Beleid.</li> <li>Uitvoeren en constant herijken meerjarige roadmap 'Secure@ Heijmans'.</li> <li>Borgen van cybersecurity in de lifecycle van projecten en diensten.</li> <li>Versterken van de security organisatie.</li> <li>Borgen security maatregelen middels ISO 27001 certificering.</li> <li>Opnemen cybersecurity in risicomanagement en auditprogramma.</li> </ul>

Marktrisico's	Impact	Trend	Risico	Beheersmaatregelen
<b>Onvoldoende beschikbaarheid van materialen, diensten en arbeidskrachten</b>	H	↑	<p>Verstoren continuïteit en doorlooptijd van projecten, oplopende prijzen en afnemende marges op projecten.</p> <p>Tekort aan grondstoffen en materialen vanuit het buitenland.</p> <p>Tekort aan secundaire materialen en grondstoffen om te kunnen voldoen aan duurzaamheidsdoelstellingen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vroegtijdige betrokkenheid en contracteren van leveranciers, adviseurs en onderaannemers.</li> <li>• Eén offerteplatform voor het samenbrengen van vraag en aanbod van goederen en diensten.</li> <li>• Raamovereenkomsten met voorkeursleveranciers.</li> <li>• Alert zijn op signalen dat bepaalde supply chains geraakt worden door tekorten in grondstoffen.</li> <li>• Goed evenwicht tussen eigen personeel en flexibele schil.</li> <li>• Op kritische onderdelen/materialen tijdig voorraad aanleggen.</li> <li>• Platform Matching Materials om vraag en aanbod van gebruikte bouwstoffen en bouwmaterialen beter bij elkaar te brengen.</li> </ul>
<p><b>Vastgoed</b></p> <p>Gebrek aan plancapaciteit op zowel de korte als middellange termijn</p> <p>Stijgende bouwkosten</p> <p>Toename regularisatie woningbouw</p>	M	↑	<p>Geplande productie kan niet worden gehaald wegens onvoldoende plancapaciteit in uitleggebieden en terughoudendheid hierin door overheden.</p> <p>Binnenstedelijke ontwikkelingen kenmerken zich door kleinere plannen, langere ruimtelijke ordening-procedures, meer bezwaren en beperkte capaciteit gemeenten.</p> <p>Gemeenten kunnen in toenemende mate juridische middelen inzetten om de sociale huur, middeldure huur en goedkope koop te reguleren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samen met brancheorganisaties inzetten op verruiming en versnelling van plancapaciteit.</li> <li>• Ondersteuning aanbieden aan gemeenten bij het schrijven van plannen.</li> <li>• Werken met vaste co-makers en concepten zoals 'Heijmans Woonconcept' om daarmee (faa)kosten te beheersen en kwaliteit te garanderen.</li> <li>• Blijven werken aan alternatieven zoals prijsvragen en tenders en één-op-één kunnen en mogen ontwikkelen van locaties op basis van onze kwaliteit.</li> <li>• Samen met brancheorganisaties tegenwicht bieden tegen overregularisatie.</li> </ul>
<p><b>Bouw &amp; Techniek</b></p> <p>Afwisselend vraag- en aanbiedersmarkt</p>	M	=	<p>Achterblijvende groei in integrale opgaven van (utilitaire) nieuwbouw incl. service en onderhoud, waarbij concurrentie en prijsdruk groot blijven.</p> <p>Lage marges en grote impact van toe- of afname in volume op de dekkingsgraad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selectieve aanname van opdrachten met focus op deelsegmenten die aansluiten op kerncompetenties en ervaring.</li> <li>• Uitbreiden en monitoren van het Beyond Eyes-concept en energieconcepten (nieuwe businessmodellen).</li> <li>• Onderscheiden door kennis op het gebied van digitalisering, datagestuurde informatie en duurzaamheid.</li> <li>• Ontwikkelen en borgen van specifieke energiekennis over de bedrijfssectoren.</li> <li>• Focus op directe gunning bij bestaande klanten.</li> </ul>
<b>Infra</b>	H	=	<p>Niet kunnen inspelen op ontwikkelingen in de markt: bijv. digitalisering, verduurzaming materialen en energietransitie.</p> <p>Geen antwoord op vraagstukken van opdrachtgevers, geen relevante speler zijn in de markt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrale aanpak van ontwikkelingen en verdienmodellen om de klantwaarde te kunnen realiseren (PMC's).</li> <li>• Strategische partners (specialismen) betrekken om totaaloplossing te kunnen bieden.</li> <li>• Verder ontwikkelen van parametrisch ontwerpen.</li> <li>• Voortzetting van de 'Verslimmen' en 'Verduurzamen' strategie (zie hoofdstuk 10 Strategie).</li> <li>• Business Development van datagedreven diensten in separate unit Systems &amp; Energy.</li> <li>• Anticiperen op duurzaamheidseisen.</li> </ul> <p>Additionele focus 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invullen van kansen die ontstaan t.g.v. de energietransitie en grote opgave om het elektriciteitsnet op te waarderen.</li> </ul>



Operationele risico's	Impact	Trend	Risico	Beheersmaatregelen
<b>Complexe en integrale projecten</b>	H	↓	<p>Fouten in ontwerp en/of calculatie en interpretatieverschillen van ontwerp-aansprakelijkheid.</p> <p>Niet of niet tijdig onderkennen van materiële projectrisico's met verrassingen in tijd en geld tot gevolg.</p> <p>Door risico-averse houding missen van kansen.</p> <p>Toename van schadeverloop.</p> <p>Afnemende bereidheid verzekeraars/ stijgende verzekeringspremies.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GO / NO GO procedure inclusief autorisatie en gate reviews ten aanzien van tenders in verschillende fases van het tenderproces met focus op risicoanalyse, risk appetite, maakbaarheid van het ontwerp en contractuele voorwaarden.</li> <li>Onafhankelijke risk reviews daar waar het projectrisicoprofiel daarom vraagt.</li> <li>Vroegtijdig in het tenderproces gebruik maken van geleerde lessen.</li> <li>Lean planningssessies met onderaannemers en leveranciers.</li> <li>Samenwerken met risicodragende partners bij projecten die competenties vereisen die bij Heijmans minder core business zijn, of waarvan de omvang en/of contractvoorwaarden niet passen bij het risicoprofiel van Heijmans.</li> <li>Specifieke Status Updates Projecten in de eerste maanden na gunning om eventueel te kunnen bijsturen.</li> <li>Borging contract- en risicomangement in zowel de tender-, voorbereidings- als uitvoeringsfase.</li> <li>Richtlijnen ter beoordeling van kansen en risico's.</li> <li>Blijvend monitoren van de invloed van risicoprofiel individuele projecten op het risicoprofiel van het totale projectportfolio.</li> <li>Auditeren op effectiviteit geïmplementeerde verbeterprogramma's.</li> <li>Inzet risicodatabase, vanuit historische data over grote projecten, nieuwe projecten benchmarken.</li> <li>Borging constructieve veiligheid.</li> </ul>
<b>Retentie en werving personeel</b>  Krapte op de arbeidsmarkt en relatief mindere concurrentiepositie van de sector voor specifieke vakgebieden.	H	=	<p>Gebrek aan gekwalificeerd en gemotiveerd personeel om de kernactiviteiten van de onderneming op professionele wijze uit te kunnen blijven voeren.</p> <p>Risico's bij inzet buitenlandse arbeid gerelateerd aan arbeidsomstandigheden, arbeidsrecht, veiligheid en werkmethodes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Binden en behouden van gekwalificeerd personeel door:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onboarding programma</li> <li>- Engagement scan 2021 met opvolging acties</li> <li>- Vlootshow</li> <li>- Extra aandacht voor loopbaanontwikkeling middels een talent development programma met actieve opvolging</li> <li>- Concrete inspanningen om diversiteit &amp; inclusie in de gehele organisatie en voor alle functies te bevorderen</li> <li>- Traineeprogramma's</li> <li>- Werven van leerlingen</li> <li>- Regelmatige benchmarks van arbeidsvoorwaarden</li> <li>- Flexibiliseren van arbeidsvoorwaarden</li> </ul> </li> <li>Arbeidsmarktcommunicatie uitbouwen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuw ontwikkeld werkgeversmerk is effectief ingezet in 2021</li> <li>- In 2022 voortzetten met gerichte campagnes voor diverse doelgroepen</li> <li>- Andere vijvers aanboren: succesvol traject met statushouders in 2021 opvolgen in 2022</li> <li>- Ervaring opdoen in nieuwe samenwerkingsverbanden gericht op zij-instromers (bijvoorbeeld Social Return on Investment (SROI))</li> </ul> </li> <li>Registratie en toegangscontrole van externe arbeiders op de bouwplaats middels ProjectID.</li> </ul>
<b>Veiligheidsrisico's</b>	M	=	<p>Persoonlijk letsel van tijdelijke of blijvende aard, of zelfs overlijden.</p> <p>Juridische aansprakelijkheid voor Heijmans.</p> <p>Verlies van productiviteit en vertraging van projecten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiligheidsprogramma GO! Kompas met sturing op vier pijlers:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een eenduidig begrip over veiligheid door GO! Kompas</li> <li>- GO! leiderschap middels training en opleiding</li> <li>- GO! in processen, standaard routines versterken</li> <li>- GO! in de keten, afstemming met onderaannemers én met opdrachtgevers</li> </ul> </li> <li>Inzet van uitgekiend palet aan instrumenten en acties (Zie hiervoor het hoofdstuk Strategie 10.1.1 Veiligheid in dit jaarverslag).</li> <li>VCA/ISO 45001 certificatie-eis voor Heijmans en haar onderaannemers vasthouden.</li> <li>Bijdragen aan landelijke initiatieven om de branche veiliger te maken (Governance Code Veiligheid in de Bouw), met name:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generieke Poort Instructie (GPI)</li> <li>- Veiligheid in Aanbestedingen (ViA): eis safety culture ladder certificatie voor belangrijke onderaannemers (verplicht per 1 jan 2022)</li> </ul> </li> <li>Ambitie behalen safety culture ladder niveau 4 in 2022 voor gehele organisatie (Infra heeft in 2021 trede 4 reeds behaald).</li> </ul> <p>Additionele focus 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>GO! programma-aanpak nog meer verweven met businessplannen.</li> </ul>

Operationele risico's	Impact	Trend	Risico	Beheersmaatregelen
<b>Procurement</b>  Onvoldoende beschikbaarheid van de juiste kwaliteit en hoeveelheden in de supply chain ten aanzien van werkmethode, duurzaamheidseisen, vereiste certificering, nieuwe regelgeving etc.	M	=	Niet aan eisen en afspraken met klanten kunnen voldoen, opdrachten mislopen.  Hogere prijzen in de supply chain door marktschaarste en schaarste in grondstoffen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werken met geselecteerde voorkeursleveranciers en onderaannemers.</li> <li>Supplier development, gezamenlijk optrekken met voorkeursleveranciers en onderaannemers om in de keten te kunnen voldoen aan de certificeringsvereisten.</li> <li>Gebruik van supplier-evaluatietool om de prestaties van leveranciers en onderaannemers te verbeteren.</li> <li>Bij strategische 'maak' activiteiten zorgen voor voldoende 'eigen' resources.</li> <li>In de tender- en calculatiefase gebruik maken van de aanwezige kennis binnen Procurement ten aanzien van trends en marktontwikkelingen en de Heijmans-brede inkoopforecast, zodat het moment van inkoop, de condities en eventuele bundeling zo optimaal mogelijk kunnen plaatsvinden.</li> </ul>
<b>Klimaatrisico's</b>	L	=	Fysiek: door toenemende klimaatverandering zal de impact van extreme weersomstandigheden toenemen. Daarnaast kunnen er meer extreem hete zomers zijn waardoor de toevoer van grondstoffen via water wordt beperkt.  Energietransitie: zie bijlage 15.7.11 met klimaatrisico's.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maatregelen op de bouwplaats om schade als gevolg van weersomstandigheden te voorkomen (afdekken/vastzetten).</li> <li>Beperken gezondheidsschade:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hitteprotocol en</li> <li>- Hitte werende kleding in kledingpakket</li> </ul> </li> <li>Aanpassen van werktijden en planningen.</li> <li>Het ontwikkelen van klimaatneutrale gebouwen en ontwerpen van gebouwen met adequate waterafvoer.</li> <li>Rapportage Carbon Disclosure Project.</li> <li>Bij selectie leveranciers rekening houden met hun aanvoermethodes van grondstoffen en materialen.</li> </ul>
<b>Milieu- en gezondheidsrisico's</b>	L	=	Tijdens de reguliere bedrijfsvoering wordt gewerkt met gevaarlijke stoffen, ontstaat bedrijfsafval en kunnen emissies naar het milieu ontstaan van bijvoorbeeld stikstof, PFAS of (fijn)stof.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitgebreid arbeidsomstandighedenbeleid.</li> <li>Preventieteam met specialisten en vertegenwoordiging vanuit de organisatie.</li> <li>Gecertificeerd ISO 14.001 milieumanagementsysteem waarmee milieurisico's worden geïdentificeerd, beoordeeld en waar nodig beheersmaatregelen kunnen worden genomen.</li> <li>Maatregelen variërend van fysieke ingrepen (opvangbakken, filters) tot organisatorische maatregelen (procedures, inspecties, audits, opleidingen).</li> <li>Gevaarlijke stoffen (GVS)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebruik van Toxic voor de registratie van gevaarlijke producten</li> <li>- Blootstellingsonderzoek en GVS en treffen van beheersmaatregelen</li> </ul> </li> <li>Eisen stellen aan gebruik van gevaarlijke producten door onderaannemers en aan leveringen door leveranciers.</li> <li>Actief zoeken naar minder/niet gevaarlijke en meer duurzame alternatieven.</li> </ul>
<b>Vastgoed grondposities</b>	M	↓	Risico's op afwijkingen t.o.v. beoordelingen en schattingen. Lokaal beleid met betrekking tot de interpretatie van PAS en PFAS waardoor de ontwikkelbaarheid c.q. vervuiling van grondposities lastiger valt in te schatten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strikte procedures waaronder expliciete goedkeuring van de raad van bestuur voor investeringen met langjarige verplichtingen.</li> <li>Alleen investeren in grondposities (met bestemmingsplan) die binnen vijf jaar tot ontwikkeling kunnen worden gebracht.</li> <li>Twee keer per jaar een interne integrale beoordeling van de waardering van de grondposities.</li> </ul>
<b>Vastgoed regelgeving</b>  Aanscherping voorwaarden verkoop onroerende zaak door overheidslichaam	H	↑	Gemeenten mogen, op basis van een recente uitspraak van de Hoge Raad, niet zomaar één op één grond verkopen aan een ontwikkelaar, wat haaks staat op de huidige praktijk en invloed zal hebben op lopende contractonderhandelingen over de aan- en verkoop van onroerend goed waaronder de uitgifte van bouw kavels door gemeenten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heijmans gaat de gevolgen na voor haar lopende projecten, toekomstige ontwikkelingen, de aankoop van strategische grondposities en PPS-verbanden (CV of contractueel).</li> </ul>

Operationele risico's	Impact	Trend	Risico	Beheersmaatregelen
<b>Infra en Utiliteit</b>  Verscheidenheid aan contractvormen in de markt.	M	=	Verantwoordelijkheid voor vraagstukken waarop onvoldoende expertise aanwezig is, of waarbij geen inzicht of invloed is op de gerelateerde risico's komen steeds vaker in het domein van Heijmans terecht. Dit kan leiden tot onvoorziene en onaantoonbare risico's.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstemming met opdrachtgevers om te komen tot evenwichtigere risicoverdeling.</li> <li>• In de breedte van de portfolio wordt in toenemende mate geselecteerd en voorgesorteerd op bouwteam/alliantie contracten met een twee-fasen structuur.</li> <li>• Selectief aannamebeleid met aandacht voor aanbestedingsvorm, verwervingstraject, het inkoop-, project- en contractmanagement.</li> <li>• Tenderboard en onafhankelijke risk review.</li> <li>• Professioneel contractmanagement.</li> <li>• Richtlijnen voor juist inprizen van risico's.</li> <li>• Sterke interactie tussen de risicomangers van de bedrijfsstromen, Risicomangement, Risk Office, Contractmanagement, Project Management, Juridische zaken en Procurement.</li> <li>• Strategische partnering met heldere kaders, uitgangspunten, werkmethode en rapportagelijnen vastgelegd in Richtlijn en checklist Combinaties.</li> <li>• Sturen op risicobewustzijn, houding en gedrag via cultuurprogramma's en verbeterprogramma om voorspelbaarheid en risicobewustzijn van projecten te vergroten en ieders eigen rol daarin te benadrukken.</li> </ul>

Financiële risico's	Impact	Trend	Risico	Beheersmaatregelen
<b>Liquiditeitsrisico</b>	H	↓	Kans dat de financieringsbehoefte op enig moment groter is dan de beschikbare financiële ruimte onder de ter beschikking gestelde financieringsfaciliteiten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actieve monitoring van liquiditeitsontwikkeling op basis van dagelijkse en wekelijkse cashrapportages en rolling forecast van dertien weken.</li> <li>• Specifieke 'cashthema's' om de focus op cash en werkkapitaalbeheer continu actueel te houden.</li> <li>• In de GO / NO GO criteria van nieuwe projecten en de monitoring van bestaande projecten nadruk op goede financieringsschema's leggen.</li> <li>• Periodiek 'stress cases' doorrekenen en daarbij steeds extra beheersmaatregelen benoemen om ruimte in cash te beschermen.</li> </ul>
<b>Solvabiliteitsrisico</b>	H	↓	Opdrachtgevers/ leveranciers kunnen besluiten om Heijmans uit te sluiten voor bepaalde tenders of verlangen om aanvullende bancaire zekerheden ter nakoming van de uitvoeringsverplichtingen indien niet aan minimumeisen voor de solvabiliteit is voldaan. Beperking van mogelijkheden verkleinen om bij leveranciers op krediet af te nemen, alsmede bij financiers de toegang tot krediet te krijgen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op stringent werkkapitaalbeheer.</li> <li>• Conservatieve benadering bij het bepalen van de latente belastingpositie, goodwill en de waarde van ontwikkelposities waardoor Heijmans minder kwetsbaar is voor afwaarderingen in economisch slechtere tijden.</li> <li>• Goede afspraken en informatievoorziening richting overige financiële stakeholders om risico van kredietbeperkende maatregelen bij garantievorschaffers en kredietverzekeraars in te dammen.</li> </ul>

Financiële risico's	Impact	Trend	Risico	Beheersmaatregelen
<b>Beschikbaarheid bankgaranties</b>	M	↓	Geen toegang meer tot nieuwe bankgaranties, waarmee mogelijk niet voldaan kan worden aan de contractuele eisen bij projectinschrijvingen.  Een (te negatieve) wijziging van de condities kan leiden tot stringenter voorwaarden die leiden tot een competitief nadeel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een garantiebeleid met randvoorwaarden t.a.v. type garanties, looptijden, te garanderen bedragen etc.</li> <li>Garantie-aanvragen worden door Treasury getoetst op het garantiebeleid en worden gespreid ondergebracht bij de verschillende garantievoorschaffers.</li> <li>Maandelijkse monitoring van zowel het verloop van uitgegeven garanties als de behoefte aan nieuwe garanties vanuit lopende tenders en projecten.</li> <li>Intensief stakeholder management met bilaterale financiers.</li> </ul>
<b>Kredietwaardigheid partners, debiteuren en crediteuren</b>	M	=	Indien een partner, debiteur of crediteur niet aan zijn verplichtingen kan voldoen, kan Heijmans schade ondervinden.  Bij debiteuren betreft het primair financiële schade, bij partners en crediteuren kan de schade breder zijn, doordat Heijmans haar (operationele) verplichtingen mogelijk niet na kan komen.  Los van de financiële zekerheid is leveringszekerheid van groot belang, zeker in samenwerkingen waarbij de partner zeer specifieke kennis of producten inbrengt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standaard vooraf een toets van de kredietwaardigheid van partners, debiteuren en crediteuren.</li> <li>Deze toets wordt regelmatig herhaald gedurende de samenwerking.</li> <li>Bij een score onder de norm aanvullende zekerheden zoals het aanhouden van voorfinancieringen of het verstrekken van bankgaranties.</li> <li>Bij combinaties borgen van specifieke expertise en assets binnen de projectvennootschap.</li> <li>In de tenderfase nadenken over hoe specifieke kennis van producten en diensten aan het project kunnen worden gebonden of op alternatieve wijze kan worden ingebracht.</li> </ul>

Juridische en compliance risico's	Impact	Trend	Risico	Beheersmaatregelen
<b>Nieuwe businessmodellen</b>  Nieuwe samenwerkingsvormen en nieuwe partners.	M	=	De aard en omvang van het werk, de risico's en het evt. innovatieve karakter bepalen de keuze voor partners en de wijze van samenwerking en contracteren. Niet alleen moeten (model)contracten hierop worden toegesneden, maar ook moeten alle partijen het contract kennen, begrijpen en ermee kunnen werken. Dit geldt in relatie tot combinatiepartners, onderaannemers, leveranciers en opdrachtgevers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risk Office, directies bedrijfsstromen, Juridische Zaken, Contractmanagement, de afdeling Verzekeringen en Procurement worden structureel en tijdig betrokken bij het aangaan van samenwerkingen.</li> <li>In de contractering en het contract management aandacht voor de rollen van partijen en hun sterke en minder sterke punten.</li> <li>Gebruikmaken van modelovereenkomsten waarin bestaande kennis is gebundeld.</li> <li>Cursussen om kennis verder te verdiepen en te delen.</li> <li>Externe deskundigen inzetten waar nodig.</li> </ul> <p>Additionele focus 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Doen van suggesties en aandringen op standaarden en modellen bij bijv. CROW (UAV GC), grote opdrachtgevers en brancheorganisaties.</li> </ul>

Juridische en compliance risico's	Impact	Trend	Risico	Beheersmaatregelen
<p><b>Maatschappelijke ontwikkelingen</b></p> <p>Bijvoorbeeld m.b.t. duurzaamheid &amp; milieu, intellectueel eigendom, ICT-recht, cybersecurity en energietransitie.</p> <p>Toenemende regeldruk.</p>	H	=	<p>Door gebrek aan kennis en betrokkenheid kunnen afspraken worden gemaakt (of juist niet gemaakt) die het belang van Heijmans kunnen schaden.</p> <p>Juridische conflicten over eigenaarschap, garantie- en aansprakelijkheidsissues, supply-chain-aansprakelijkheid.</p> <p>De toenemende druk vanuit meer complexere regelgeving kost veel tijd en aandacht. Daarmee neemt het risico op overtredingen toe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT-specialisten werkzaam binnen Procurement.</li> <li>Omgaan met intellectueel eigendom zorgvuldig afwegen.</li> <li>Intellectueel eigendomsrechten centraal administreren en adequaat reageren op eventuele inbreuken.</li> <li>Ondersteuning door externe adviseurs indien nodig.</li> <li>Bewustwording én gedragsverandering (transparantie/eigenaarschap) op de agenda voor de gehele organisatie.</li> <li>Aanscherpen van juridische kennis gerelateerd aan de verdienmodellen die voortkomen uit de energietransitie (o.a. Warmtewet).</li> <li>Werken in multidisciplinaire teams zodat een ontwikkeling vanuit verschillende invalshoeken wordt benaderd.</li> </ul> <p>Additionele focus 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verder verdiepen en verbreden van kennis over de bedrijfsstromen heen.</li> <li>Onderzoeken van werkmethodes en tools om processen efficiënter te maken, nieuwe kwaliteitsslag te maken en werkdruk te verminderen.</li> <li>Duidelijkheid krijgen over het al dan niet inwerking treden van de nieuwe Omgevingswet en de gevolgen daarvan voor Heijmans.</li> </ul>
<p><b>(Langlopende) geschillen en procedures.</b></p>	H	↓	<p>Geschillen en procedures kunnen een grote financiële impact hebben. Een geschil op een project in uitvoering kan de voortgang (in tijd en geld) ernstig verstoren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aandacht voor geleerde lessen voor volgende projecten.</li> <li>Voor grotere, complexere projecten een intensieve contractassessment in de tenderfase volgens een vast format.</li> <li>Afstemming van benoemde inkooprisico's door het tenderteam met Procurement zodat deze afgewogen en meegenomen worden bij het contracteren van leveranciers en onderaannemers.</li> <li>Zoveel mogelijk gebruiken van standaardovereenkomsten, goede overdracht van tender- naar uitvoeringsfase en wisselingen in een projectteam beperken.</li> <li>Verzekerbaarheid als belangrijk aandachtspunt in de tenderfase.</li> <li>Alert op zogenaamde 'early warnings', zoals vertraging, achterblijvende liquiditeitsontwikkeling, kostenoverschrijding en slechte sfeer.</li> <li>Bij (potentiële) geschillen een interdisciplinair team samenstellen op basis van kennis, kunde en commitment.</li> <li>Indien een procedure niet kan worden voorkomen een advocaat, deskundige en/of bemiddelaar inzetten.</li> <li>Entameren van alternatieve geschillenbeslechting; idealiter al op het moment dat er nog geen concreet geschil is.</li> <li>Via de Heijmans Academie cursussen geven over standaardvoorwaarden in de bouw zoals de UAV en UAV-GC.</li> </ul> <p>Additionele focus 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rol Contract Management in uitvoeringsfase blijvend versterken.</li> </ul>
<p><b>Naleving van de Europese algemene verordening gegevensbescherming (AVG)</b></p>	M	↑	<p>Handelingen in strijd met de AVG kunnen tot hoge boetes en/of imagoschade leiden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Borging van AVG-compliance door benoeming van AVG-verantwoordelijken in de bedrijfsstromen met tweedelijns advies door privacyfunctionarissen op concernniveau.</li> <li>Model verwerkersovereenkomst wordt waar nodig met leveranciers en onderaannemers overeengekomen.</li> <li>Privacybeleid en de Privacygedragscode zijn vastgesteld en aan medewerkers bekend gemaakt.</li> <li>Procedure Melding Datalekken.</li> <li>Onderhouden Register Gegevensverwerking.</li> <li>Verplichte e-learning Cybersecurity en Privacy voor alle (nieuwe) medewerkers.</li> <li>Focus op de interne bewustwording en discipline t.a.v. AVG-proof werken o.a. via opleiding, introductie en Yammer-berichten.</li> <li>AVG-jaarplan.</li> <li>Aanvullende training voor AVG-Privacy verantwoordelijken per bedrijfs onderdeel.</li> <li>Regelmatig uitvoeren van AVG-gerelateerde audits.</li> </ul> <p>Additionele focus 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>AVG in samenwerkingen.</li> </ul>

Juridische en compliance risico's	Impact	Trend	Risico	Beheersmaatregelen
Heijmans houdt zich niet aan wet- en (interne) regelgeving.	H	=	Het niet naleven van wet- en (interne) regelgeving kan Heijmans materiële en immateriële schade toebrengen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring en controlemechanismen ingebed in operationele processen.</li> <li>• Alle werknemers gebonden aan de Heijmans Gedragscode.</li> <li>• Nieuwe ontwikkelingen wetgeving volgen door betrokkenheid bij brancheverenigingen en werkgroepen.</li> <li>• Structureel compliance-overleg met relevante disciplines.</li> <li>• Doorleggen in de supply chain van wetgeving en maatregelen op het gebied van onderaanneming zoals WAS, WAV en AVG.</li> <li>• Auditeren compliance op risico's vanuit de Wet Aanpak Schijnconstructies (WAS), Wet Keten- aansprakelijkheid (WKA), regelgeving ZZP'ers, arbeidsvreemdelingen en bescherming persoonsgegevens.</li> </ul> <p>Additionele focus 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitrol programma Zakelijk Zuiver over integriteit en gedrag.</li> </ul>

## 15.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Heijmans N.V.

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening voor het jaar geëindigd op 31 december 2021 van Heijmans N.V. te Rosmalen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. per 31 december 2021 en van het resultaat en de kasstromen over 2021 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. per 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2021
- de volgende overzichten over 2021: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 31 december 2021
- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2021
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie *Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening*.

Wij zijn onafhankelijk van Heijmans N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### Informatie ter onderbouwing van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter onderbouwing van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

#### Ons inzicht in Heijmans N.V.

Heijmans N.V. is een beursgenoteerde onderneming die activiteiten in vastgoed, bouw & techniek en infra combineert in de werkgebieden Wonen, Werken en Verbinden. De groepsstructuur bestaat uit verschillende operationele segmenten en wij hebben onze controle daarop ingericht. Wij hebben bijzondere aandacht in onze controle besteed aan een aantal onderwerpen op basis van de activiteiten van de groep en onze risicoanalyse.

Wij beginnen met het bepalen van de materialiteit en het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, om in reactie op deze risico's de controlewerkzaamheden te bepalen ter verkrijging 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.

## Materialiteit

<b>Materialiteit</b>	€ 17,5 miljoen (2020: € 13 miljoen)
<b>Toegepaste benchmark</b>	1% van de opbrengsten voor het boekjaar (2020: 0,75%)
<b>Nadere toelichting</b>	<p>Op basis van onze professionele oordeelsvorming beoordelen we een op activiteiten gebaseerde benchmark als de meest geschikte basis om de materialiteit op te bepalen. Gezien de huidige marktomstandigheden beschouwen we de opbrengsten als stabiele en passende basis, ook vanwege het inzicht dat het geeft in de omvang en prestaties van de onderneming.</p> <p>Gezien de toegenomen financiële stabiliteit en ontwikkelingen in het projectenportfolio van Heijmans N.V. hebben we besloten het gehanteerde percentage met 0,25%-punt te verhogen ten opzichte van 2020 tot 1%.</p>

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 € 875.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### Reikwijdte van de groepscontrole

Heijmans N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

De groepscontrole heeft zich gericht op de operationele segmenten Infra, Vastgoed en Bouw & Techniek (allen "full scope"). Bij deze segmenten hebben wij de controlewerkzaamheden met een aantal centraal aangestuurd EY-teams uitgevoerd. Daar waar wij gebruik hebben

gemaakt van andere EY accountants hebben wij instructies verstuurd en zijn wij tijdens de controle betrokken geweest bij de uitvoering van de controle en rapportage door deze accountants.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps) onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde controlewerkzaamheden 99% van de opbrengsten en de volledige balans.

### Opdrachtteam en gebruikmaken van het werk van specialisten

Wij hebben zorggedragen dat het opdrachtteam zowel op het niveau van de groep als op het niveau van de groepsonderdelen over de juiste kennis en vaardigheden beschikt die nodig zijn voor de controle van een beursgenoteerd bedrijf in de bouwsector. Wij hebben in het opdrachtteam specialisten opgenomen op het gebied van IT audit, forensische accountancy, duurzaamheid en belastingspecialisten. Daarnaast hebben wij eigen specialisten ingeschakeld ter ondersteuning bij de controle van de waardering van vastgoed, de waardering van de pensioenverplichtingen en de waardering van goodwill, alsmede de waardering van de voorziening inzake de juridische procedure Wintrack.

### Onze aandacht voor klimaatrisico's en de energietransitie

Klimaatdoelstellingen bepalen de komende decennia in belangrijke mate de maatschappelijke agenda. Zaken als CO<sub>2</sub>-reductie hebben een impact op de financiële verslaggeving, omdat deze onder meer risico's meebrengen voor de bedrijfsvoering, de waardering van activa en voorzieningen of de houdbaarheid van het bedrijfsmodel en toegang tot financiële markten van bedrijven met een grotere CO<sub>2</sub> voetafdruk.

Als onderdeel van onze controle van de jaarrekening, hebben wij geëvalueerd in hoeverre bij schattingen en belangrijke veronderstellingen rekening gehouden wordt met klimaatrisico's en de mogelijke effecten van de energietransitie. Zoals beschreven in de jaarrekening in noot 6.29 onderdeel 'Klimaatgerelateerde zaken' zien deze risico's en mogelijke effecten in het bijzonder toe op de waardering van joint ventures en geassocieerde deelnemingen, strategische grondposities, de uitgestelde belastingvorderingen en immateriële vaste activa.



Onze controlewerkzaamheden om in te spelen op de ingeschatte klimaatrisico's en de mogelijke effecten van de energietransitie zijn geïntegreerd als onderdeel van onze controleaanpak bij de kernpunten 'waardering strategische grondposities en gronden in exploitatie' en 'waardering van de uitgestelde belastingvorderingen'.

### **Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving**

#### ***Onze verantwoordelijkheid***

Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons niet verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van iedere wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude.

Het niet-naleven van wet- en regelgeving kan leiden tot boetes, rechtszaken of andere consequenties voor de onderneming die een materieel effect kunnen hebben op de jaarrekening.

#### ***Onze controle-aanpak met betrekking tot frauderisico's***

Wij identificeren en schatten risico's in op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Heijmans N.V. en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem,

waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem geëvalueerd waaronder bijvoorbeeld de gedragscode, de klokkenluidersregeling en het register van compliance meldingen. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's. Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij in nauwe samenwerking met onze forensische specialisten frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

### **Waardering van grote en complexe onderhanden werken (inclusief projectgerelateerde overlopende posten en opbrengstenverantwoording), al dan niet als gevolg van management override of controls**

<b>Frauderisico en controleaanpak</b>	<p>Zoals in al onze controles houden wij rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken. Bij het identificeren en inschatten van frauderisico's gaan wij verder uit van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan. In onze controleaanpak voor Heijmans N.V. houden wij er specifiek rekening mee dat beide risico's in de eerste plaats tot uitdrukking komen in de waardering en resultaatneming van onderhanden werken. Dit risico is van toepassing op de operationele segmenten Infra, Vastgoed en Bouw &amp; Techniek. Daarnaast is er sprake van een algemeen risico op doorbreking van interne beheersmaatregelen door het management.</p> <p>Wij beschrijven in de controleaanpak van het kernpunt 'Waardering en resultaatneming onderhanden werken' onze controlewerkzaamheden om in te spelen op het veronderstelde frauderisico inzake opbrengstverantwoording.</p> <p>Wij hebben verder de volgende controlewerkzaamheden verricht, specifiek gericht op het frauderisico doorbreking van de interne beheersmaatregelen door het management in meer algemene zin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beoordeling van schattingen op tendenties met name gericht op belangrijke gebieden die oordeelsvorming vereisen en significante schattingsposten, zoals toegelicht in noot 6.29 in de jaarrekening.</li> <li>• Onderzoek van de zakelijke beweegredenen van significante transacties met verbonden partijen of die ongebruikelijk lijken, indien van toepassing.</li> </ul>
---------------------------------------	---

## Niet naleven van wettelijke aanbestedingsprocedures (omkoping) ten behoeve van opdrachtverwerving

<b>Frauderisico en controleaanpak</b>	<p>Vanwege de aard van de bedrijfsactiviteiten (bouwonderneming) en de kenmerken van de gerelateerde transacties identificeren wij een verhoogd risico op niet naleven van wet- en regelgeving inzake het aannemen van projecten, gezien het risico op omkoping en smeergeld aan potentiële opdrachtgevers. De naleving van wet- en regelgeving is van belang voor de reputatie en het succes van Heijmans N.V. Het niet voldoen aan de wettelijke aanbestedingsprocedures en/of corruptie kan leiden tot schade voor de onderneming, bijvoorbeeld door boetes en/of uitsluiting van tenderprocedures.</p> <p>Dergelijke omkoping zou op diverse manieren plaats kunnen vinden of worden verhuld, bijvoorbeeld via nevenfuncties, onderaannemers, (advies)diensten of sponsoring zonder voldoende aanwijsbare tegenprestatie.</p> <p>Wij hebben onder andere de volgende controlewerkzaamheden verricht, specifiek gericht op dit frauderisico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een evaluatie op de opzet en het bestaan van de interne beheersmaatregelen in het inkoop- en aanbestedingsproces.</li> <li>• Een evaluatie (samen met interne forensische specialisten) van de interne beheersmaatregelen om compliance te waarborgen.</li> <li>• Een analyse van een selectie (op basis van risicofactoren als omvang, marge, type aanbesteding en opdrachtgever) van in het boekjaar gewonnen tenders. Als onderdeel van deze analyse beoordelen we of een zakelijke reden aanwijsbaar is voor gunning, de zakelijkheid van (tender)kosten, de prestatie en achtergrond van ingezette adviseurs of onderaannemers, dan wel afwijkende geprognosticeerde marge ten opzichte van reguliere marges.</li> <li>• Een detailcontrole van specifieke kostensoorten naar aanleiding van risico-identificatie, waaronder reis- en verblijfkosten, representatiekosten en sponsoring.</li> <li>• Een analyse van de nevenfuncties van de leden van het bestuur, de raad van commissarissen en lokale directies, en de transacties met deze partijen.</li> <li>• Data analyse om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren op basis van specifieke zoektermen om daarmee ongebruikelijke transacties te identificeren en te onderzoeken.</li> </ul>
---------------------------------------	--

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur, overig management (waaronder juridische zaken, compliance officer, chief risk officer en segment directeurs) en de raad van commissarissen.

Uit de door ons geïdentificeerde frauderisico's, ontvangen inlichtingen en andere beschikbare informatie volgen geen specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude met een mogelijk materieel belang voor het beeld van de jaarrekening.

### **Onze controle-aanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving**

Wij hebben de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met het bestuur, het lezen van notulen, het kennismaken van rapporten van de compliance officer en de chief risk officer en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen. Wij verwijzen naar de toelichting met betrekking tot juridische- en compliance risico's in de risicomatrix in de andere informatie.

We hebben verder kennis genomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichhouders en zijn tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Tenslotte hebben we schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

### **Onze controle-aanpak met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling**

Het bestuur heeft een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van Heijmans N.V. om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor tenminste de komende 12 maanden. Wij hebben de specifieke beoordeling met het bestuur besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd.

Wij hebben overwogen of de specifieke beoordeling van het bestuur op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, alle gebeurtenissen en omstandigheden bevat waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante

gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen serieuze bedreiging van de continuïteit geïdentificeerd voor de komende 12 maanden.

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 Heijmans N.V. haar continuïteit niet langer kan handhaven.

### 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.

Het kernpunt waardering van immateriële vaste activa in voorgaand boekjaar beschouwen wij niet langer als kernpunt van deze controle, aangezien sprake is van ruime overschotten ("headroom") per kasstroom genereerende eenheid waardoor de kans op een bijzondere waardevermindering minder aannemelijk is.

Vanwege het voor Heijmans negatieve (tussen)vonnis van 3 mei 2021 in combinatie met de impact op de jaarrekening hebben wij de voorziening inzake de juridische procedure Wintrack dit jaar als een kernpunt van onze controle aangemerkt.

### Waardering en resultaatneming onderhanden werken (zie noot 6.2, 6.16, 6.23 en 6.29)

<b>Risico</b>	<p>De waardering en resultaatneming van onderhanden werken wordt in belangrijke mate beïnvloed door subjectieve elementen, zoals de schatting van nog te maken kosten, verwachte meer- en minderopbrengsten, de technische voortgang, (mogelijke) claims en boetes alsmede de aan de projecten gerelateerde verplichtingen en voorzieningen. Dit wordt mede ingegeven door de aard van de activiteiten, waarbij sprake kan zijn van grote en complexe projecten, en ontwikkelingen gedurende de realisatie van een project. De opbrengsten op de onderhanden werken worden gerealiseerd op basis van voortgang ("percentage of completion"), hetgeen over het algemeen bepaald wordt op basis van de gerealiseerde kosten ten opzichte van de totale te verwachten kosten ("cost-to-complete"). Verliezen op projecten worden direct volledig verantwoord als deze verwacht worden.</p> <p>Het bepalen van de genoemde subjectieve elementen vereist significante schattingen van het bestuur wat zorgt voor complexiteit en inherente onzekerheid. Daarnaast vergroten de impact van de Covid-19 pandemie en de stikstofproblematiek de onzekerheid van geschatte resultaten, waarvan de mogelijke impact per segment en per project kan verschillen. Voorgaande maakt dat wij dit identificeren als kernpunt van de controle.</p> <p>Het in het kader van onze jaarrekeningcontrole in aanmerking genomen risico is dat de waardering en resultaatneming bij omvangrijke en complexe onderhanden werken onjuist is.</p>
<b>Onze controleaanpak</b>	<p>Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de redelijkheid van de gehanteerde aannames en schattingen, waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het beoordelen van de processen met betrekking tot projectacceptatie, projectbeheersing en redelijkheid van de gemaakte schattingen inzake projectresultaten. Wij hebben de uitkomsten van eerdere schattingsprocessen meegewogen bij de bepaling van onze detailwerkzaamheden.</li> <li>• Het bespreken van de ingenomen posities met diverse functionarissen waaronder het management en project functionarissen, en het kennisnemen van notulen van belangrijke vergaderingen en interne rapportages.</li> <li>• Data analyse om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen, waaronder specifieke (handmatige) journaalposten in de opbrengstensfeer van het grootboek, evenals journaalposten die zouden kunnen duiden op overboekingen van kosten.</li> <li>• Wij hebben een risicogerichte selectie gemaakt van de onderhanden werken op basis van de omvang en het ingeschatte risicoprofiel. Wij hebben onder meer een combinatie van de volgende werkzaamheden uitgevoerd: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Analyses op de voortgang van onderhanden werken, de opbrengstenverantwoording en de opgenomen risico-reserveringen.</li> <li>o Het uitvoeren van projectbezoeken om een indicatie van de technische voortgang te krijgen en indirect van de cost-to-complete.</li> <li>o Specifieke gegevensgerichte werkzaamheden rond de cost-to-complete</li> </ul> </li> <li>• Tevens hebben wij getoetst of de toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de onzekerheid en keuze voor de veronderstellingen voor de waardering.</li> </ul>

<b>Belangrijke observaties</b>	Naar onze mening zijn de gehanteerde grondslagen inzake de waardering van de onderhanden werken aanvaardbaar en toereikend toegelicht. De door het bestuur gebruikte uitgangspunten en schattingen liggen binnen de aanvaardbare bandbreedte.
--------------------------------	---

#### Waardering strategische grondposities en gronden in exploitatie (zie noot 6.15)

<b>Risico</b>	<p>De waardering van strategische grondposities en grondexploitaties wordt sterk beïnvloed door ontwikkelingen op de woningmarkt in Nederland en andere externe en/of interne subjectieve elementen. De gronden komen in het algemeen pas na een lange(re) periode tot ontwikkeling, mede beïnvloed door (beleids-)wijzigingen binnen provincies en gemeenten op het gebied van ruimtelijke ordening. De mogelijke impact van de stikstofproblematiek en de woonagenda van het kabinet op de realisatie vergroten de onzekerheid van de netto realiseerbare waarde. Deze waarde is gebaseerd op de verwachte toekomstige kasstromen, welke onder meer afhankelijk zijn van de kans op realisatie, het verwachte tijdstip van realisatie en de inschatting van verkoopprijzen en bouwkosten.</p> <p>Deze waardering wordt onderbouwd met kwalitatieve beschrijvingen en kengetallen. De onderneming toetst eenmaal per jaar de waardering op eventuele bijzondere waardeverminderingen. Deze toetsing is significant voor onze controle, gezien de aard van de activiteiten, de complexiteit van het schattingsproces, de gehanteerde veronderstellingen bij deze schatting en de mate van subjectiviteit hierin. Voorgaande maakt dat wij dit identificeren als kernpunt van de controle.</p> <p>Het in het kader van onze jaarrekeningcontrole in aanmerking genomen risico is dat de waardering van strategische grondposities en grondexploitaties te hoog is.</p>
<b>Onze controleaanpak</b>	<p>Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de redelijkheid van de gehanteerde aannames en schattingen, waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wij hebben een risicogerichte selectie gemaakt van de strategische grondposities en gronden in exploitatie.</li> <li>• Wij hebben de uitkomsten van eerdere schattingsprocessen meegewogen bij de bepaling van onze detailwerkzaamheden. Wij hebben vooral aandacht besteed aan de elementen 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, alsmede de impact van klimaatrisico's en mogelijke effecten van de energietransitie. Tevens besteden wij aandacht aan de bij de waardering gehanteerde rekenmodellen en de daarin gehanteerde input.</li> <li>• We hebben eigen specialisten ingeschakeld voor de waardering van de meest risicovolle posities. Waarbij wordt getoetst of de waardering van Heijmans valt binnen de bandbreedte van de eigen onafhankelijke waardering.</li> <li>• Tevens hebben wij getoetst of de toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de onzekerheid en keuze voor de veronderstellingen voor de waardering.</li> </ul>
<b>Belangrijke observaties</b>	De waardering van de strategische grondposities en gronden in exploitatie is naar onze mening binnen de acceptabele bandbreedte en de schattingen en de gehanteerde veronderstellingen zijn toereikend toegelicht in de jaarrekening.

#### Voorziening inzake de juridische procedure Wintrack (zie noot 6.23 en 6.29)

<b>Risico</b>	<p>Het project Wintrack betrof de aanleg van nieuwe hoogspanningsmasten voor twee tracés, uit te voeren door de combinatie Heijmans Euro poles B.V. ('HEP'), waarin Heijmans N.V. een belang van 60% heeft. Opdrachtgever TenneT heeft begin september 2018 het contract met een contractsom van circa € 250 miljoen primair ontbonden en subsidiair opgezegd. Partijen hebben over en weer aanzienlijke claims ingediend ten opzichte van deze contractsom. In het (tussen)vonnis van 3 mei 2021 is geoordeeld dat TenneT de overeenkomsten rechtmatig buitengerechtelijk heeft ontbonden, hetgeen niet verwacht werd ten tijde van het opstellen van de jaarrekening 2020. Deze uitspraak is negatief voor HEP. Per einde boekjaar 2021 is een inschatting gemaakt van de uitstroom van middelen, hetgeen afhankelijk is van diverse onzekerheden en niet-routinematige en subjectieve elementen. Deze significante schatting wordt – met inachtneming van de input van interne juristen en een externe advocaat – door het bestuur opgesteld en onderbouwd. Voorgaande maakt dat wij dit identificeren als kernpunt van de controle.</p>
---------------	---

<b>Onze controleaanpak</b>	<p>Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de waardering van de voorziening, inclusief de redelijkheid van de gehanteerde aannames en schattingen, waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het vormen van een beeld van de casus, door het inwinnen van inlichtingen, alsmede inspectie van onderliggende documentatie, waaronder de overeenkomsten, de processtukken, het tussenvonnis en het memorandum van de externe advocaat die door het management is ingeschakeld. We hebben de ingenomen positie onder meer besproken met het bestuur en de interne bedrijfsjurist.</li> <li>• Het inschakelen van eigen juridische specialisten, gezien de complexiteit van de casus. Zij hebben ons ondersteund bij het beoordelen van het memorandum van de door het management ingeschakelde externe advocaat en de door het bestuur ingenomen positie.</li> <li>• Vaststellen dat de classificatie in de winst-en-verliesrekening van de dotatie aan de voorziening en de toelichting op het gebied van onzekerheid en gehanteerde veronderstellingen in de waardering in overeenstemming is met EU-IFRS. Hierbij is bijzondere aandacht besteed aan de classificatie in de winst-en-verliesrekening van de dotatie aan de voorziening, namelijk onder de overige bedrijfskosten.</li> </ul>
<b>Belangrijke observaties</b>	<p>Naar onze mening zijn de gehanteerde grondslagen inzake de waardering van de voorziening juridische procedure Wintrack aanvaardbaar en toereikend toegelicht. De door het bestuur gebruikte uitgangspunten en schattingen liggen binnen de aanvaardbare bandbreedte.</p>

#### Waardering van de uitgestelde belastingvorderingen (zie noot 6.14)

<b>Risico</b>	<p>Voor verrekenbare fiscale verliezen wordt een uitgestelde belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat voldoende toekomstige fiscale winst beschikbaar komt waarmee deze verliezen kunnen worden verrekend. De toetsing hiervan is significant voor onze controle, omdat het schattingsproces complex is en wordt beïnvloed door schattingen van het bestuur. Dit betreft onder meer verwachte operationele en fiscale resultaten die mede zijn gebaseerd op veronderstelde toekomstige economische en marktontwikkelingen. De mogelijke impact van de Covid-19 pandemie, de stikstofproblematiek, de afwikkeling van de juridische procedure Wintrack en de woonagenda van het kabinet vergroot de onzekerheid van de uitgestelde belastingvordering. Wijzigingen in fiscale wetgeving hebben impact op de gewaardeerde positie. Voorgaande maakt dat wij dit identificeren als kernpunt van de controle.</p> <p>Het in het kader van onze jaarrekeningcontrole in aanmerking genomen risico is dat de waardering van de uitgestelde belastingvordering als gevolg van onjuiste aannames in financiële prognoses onjuist is.</p>
<b>Onze controleaanpak</b>	<p>Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de redelijkheid van de gehanteerde aannames en schattingen, waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De prognoses liggen mede ten grondslag aan het door het bestuur opgestelde Businessplan 2022 en de hieraan afgeleide meerjaren prognose. Wij hebben de realisatie van het Businessplan over recente boekjaren waaronder 2021 beoordeeld, omdat dit een indicatie geeft van de kwaliteit van de schattingen, alsmede de impact van klimaatrisico's en de mogelijke effecten van de energietransitie.</li> <li>• Wij hebben de uitkomsten van eerdere schattingsprocessen meegewogen bij de bepaling van onze detailwerkzaamheden. Wij hebben vooral aandacht besteed aan de elementen die het meest van invloed zijn op de bepaling van het fiscale resultaat, zoals EBIT en niet-aftrekbare of uitgestelde posten.</li> <li>• Bij de uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij eigen belastingspecialisten ingeschakeld, mede bij de bepaling van de impact en toepasselijkheid van wijzigingen in de belastingwetgeving.</li> <li>• Tevens hebben wij getoetst of de toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de onzekerheid en keuze voor de veronderstellingen voor de waardering.</li> </ul>
<b>Belangrijke observaties</b>	<p>Naar onze mening zijn de gehanteerde grondslagen inzake de waardering van de uitgestelde belastingvorderingen aanvaardbaar en toereikend toegelicht. De door het bestuur gebruikte uitgangspunten en schattingen liggen binnen de aanvaardbare bandbreedte.</p>

#### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat

- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens en op grond van artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW is vereist voor het bezoldigingsverslag.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in

Titel 9 Boek 2 BW, artikel 2:135b lid 7 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur en de raad van commissarissen zijn verantwoordelijk het opstellen en openbaar maken van het bezoldigingsverslag in overeenstemming met artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW.

## Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten en ESEF

### Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen op 30 april 2014 benoemd als accountant van Heijmans N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2014 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

### Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten geleverd als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. Wij hebben naast de wettelijke controle van de jaarrekening de volgende diensten geleverd:

- Diverse verklaringen bij omzetoogaven over 2019 tot en met 2021 (Standaard 800)
- Verklaring bij de opgave van Heijmans N.V. inzake enkele kengetallen over 2019 tot en met 2021 (Standaard 805)
- Beoordelingsopdracht bij een geconsolideerde entiteit (Standaard 2400)
- Assurance werkzaamheden inzake niet-financiële informatie (duurzaamheidsverslag) (Standaard 3810N)
- Overeengekomen werkzaamheden inzake het Compliance Certificate voor het bankenconsortium (Standaard 4400N)
- Overige controleverklaringen, assurance rapporten of rapporten van feitelijke bevindingen in het kader van tenders of inschrijvingen.

### Europees uniform elektronisch verslaggevingsformaat (ESEF)

Heijmans N.V. heeft het jaarverslag opgesteld in ESEF. De vereisten hiervoor zijn vastgelegd in de Gedelegeerde Verordening (EU) 2019/815 met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslagleggingsformaat (hierna: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel voldoet het jaarverslag, opgesteld in het XHTML-formaat, met daarin opgenomen de deels gemarkeerde geconsolideerde jaarrekening, zoals door Heijmans N.V. opgenomen in de rapportageset, in alle van materieel zijnde aspecten aan de RTS voor ESEF.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag, inclusief de jaarrekening, in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij het bestuur de verschillende onderdelen samenvoegt in één enkele rapportageset.

Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid te krijgen voor ons oordeel dat het jaarverslag in deze rapportageset voldoet aan de RTS voor ESEF.

Onze werkzaamheden bestonden, met inachtneming van NBA Alert 43, onder andere uit:

- het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportageproces van Heijmans N.V., waaronder het opstellen van de rapportageset
- het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset met het daarin opgenomen Inline XBRL-instancedocument en de XBRL-extended taxonomiebestanden in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF zijn opgesteld
- het onderzoeken van de informatie met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening in de rapportageset om vast te stellen of alle vereiste markeringen zijn toegepast en of deze in overeenstemming zijn met de RTS voor ESEF.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

### Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de

continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude 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. De sectie 'Informatie ter onderbouwing van ons oordeel' hierboven, bevat een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel.

Onze controle bestond verder onder andere uit:

- Het in reactie op de ingeschatte risico's uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel
- 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 Heijmans N.V.

- 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 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

### **Communicatie**

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de auditcommissie op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Rotterdam, 25 februari 2022

Ernst & Young Accountants LLP

drs. P.W.J. Laan RA

## 15.5 Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Heijmans N.V.

### Onze conclusie

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag van Heijmans N.V. te Rosmalen over 2021 beoordeeld. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze beoordeling hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de duurzaamheidsinformatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2021;

in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie Rapportagecriteria.

De duurzaamheidsinformatie bestaat uit de hoofdstukken:

- 2. Profiel
- 3. Het bestuur
- 6. Sectorontwikkelingen en trends
- 7. In gesprek met stakeholders
- 8. Materiële onderwerpen
- 9. Waardecreatiemodel en Sustainable Development Goals (SDG's)
- 10. Strategie
- 11. Jaaroverzicht per bedrijfsstroom
- 13.3 Gedrag en integriteit

### De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N, "Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen". Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie.

Wij zijn onafhankelijk van Heijmans N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Dit houdt onder meer in dat wij geen activiteiten ondernemen die conflicterend kunnen zijn met onze onafhankelijke assurance-opdracht. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

### Rapportagecriteria

De duurzaamheidsinformatie dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. Heijmans N.V. is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de Sustainability Reporting Standards (core optie) van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in de bijlagen "15.7.3 Verslaggevingssystematiek" en "15.7.4 Overzicht prestatie-indicatoren" van het jaarverslag.

Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van duurzaamheidsinformatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten onderling en in de tijd beïnvloed worden.



## Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen, ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de duurzaamheidsinformatie maken geen onderdeel uit van de duurzaamheidsinformatie die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

Deze aangelegenheden doen geen afbreuk aan onze conclusie.

## Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de duurzaamheidsinformatie

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van betrouwbare en toereikende duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie Rapportagecriteria, inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de bijlagen "15.7.3 Verslaggevings-systematiek" en "15.7.4 Overzicht prestatie-indicatoren" van het jaarverslag.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het rapportageproces van Heijmans N.V.

## Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de duurzaamheidsinformatie

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

Wij passen de Nadere voorschriften kwaliteitssystemen (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij hebben deze beoordeling professioneel kritisch uitgevoerd met een multidisciplinair team en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse assurance-standaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze beoordeling bestond onder andere uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de duurzaamheidsinformatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur;

- het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde duurzaamheidsinformatie, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling;
- het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsinformatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de duurzaamheidsinformatie. Deze verdere beoordelingswerkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - het afnemen van interviews met het management en relevante medewerkers verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, –beleid en -prestaties;
  - het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van de informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de duurzaamheidsinformatie;
  - het verkrijgen van assurance-informatie dat de duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
  - het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
  - het analytisch evalueren van data en trends;
- het evalueren van de consistentie van de duurzaamheidsinformatie met de informatie in het jaarverslag buiten de scope van onze beoordeling;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de duurzaamheidsinformatie;
- het overwegen of de duurzaamheidsinformatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen, het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Rotterdam, 25 februari 2022

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. J. Niewold RA

## 15.6 Bezoldigingsverslag Heijmans N.V. 2021

In dit verslag, dat moet worden beschouwd als verslag in de zin van artikel 2:135b BW en in de zin principe 3.4 Nederlandse Corporate Governance Code, wordt een toelichting gegeven op uitvoering van het bezoldigingsbeleid raad van bestuur (RvB) en het bezoldigingsbeleid raad van commissarissen (RvC) zoals vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (hierna: AVA) op 15 april 2020 en van toepassing in dat jaar. Het bezoldigingsbeleid van zowel RvB als RvC, is gepubliceerd op de website van de onderneming en wordt hierna kort toegelicht.

De opbouw van dit verslag is als volgt:

1. Uitgangspunten bezoldigingsbeleid RvB en RvC
2. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid RvB
3. Implementatie bezoldigingsbeleid RvB in 2021
4. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid RvC
5. Implementatie bezoldigingsbeleid RvC in 2021
6. Evaluatie bezoldigingsbeleid en voornemens voor 2022
7. Adviserende stem Algemene Vergadering van Aandeelhouders

### 1. Uitgangspunten bezoldigingsbeleid RvB en RvC

Heijmans heeft als missie het creëren van een gezonde leefomgeving. De onderneming wil toonaangevend zijn op het gebied van vernieuwing en bouwt met een onderscheidende visie en gedegen kennis en kunde aan een gezonde leefomgeving. De strategie is gericht op verbeteren en verslimmen van bedrijfsprocessen en op een maatschappelijke verantwoordelijkheid om te verduurzamen. Daarmee wordt op lange termijn waarde gecreëerd voor alle stakeholders en, in de vorm van duurzame woningen en duurzame bouwprocessen een aanzienlijke bijdrage geleverd aan de werkgelegenheid en de economie, voor de samenleving als geheel. Om de strategie te bepalen en tot uitvoering te brengen moet Heijmans in staat zijn om deskundige bestuurders en commissarissen van het juiste kaliber aan te trekken, te motiveren en te behouden. Het bezoldigingsbeleid legt daarvoor de basis en is daarmee instrumenteel in de realisatie van de strategie en waardecreatie. Uitgangspunt van het bezoldigingsbeleid is ook dat het beleid geen ongewenste prikkels oproept zoals gedrag dat is gericht op eigen belang of op het nemen van risico's die niet passen bij het risicoprofiel van de onderneming.

In dat licht is een deel van de beloning, namelijk de lange termijn variabele beloning en het Share Matching Plan, gericht op lange termijn betrokkenheid. Heijmans onderschrijft de principes en best practice bepalingen met betrekking tot remuneratie van bestuurders en commissarissen zoals benoemd in de Code Corporate Governance en volgt die in haar beleid en in dit verslag.

Na totstandkoming van het beleid bekijkt de RvC jaarlijks of het beleid aanpassing behoeft (sowieso wordt het onderhavige beleid conform de wettelijke bepaling opnieuw geagendeerd voor de AVA in 2024).

Zie voor het Bezoldigingsbeleid verder:

<https://www.heijmans.nl/nl/over-heijmans/corporate-governance/codes-statuten-en-reglementen/>

## 2. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid RvB Heijmans N.V.

### 2.1 Beloningsniveau

Heijmans biedt leden van de RvB een beloningspakket dat evenwichtig en fair is, zowel van vanuit intern perspectief, in de zin dat de beloning de vereiste competenties en verantwoordelijkheden weerspiegelt in verhouding tot de andere functieniveaus, als vanuit extern perspectief, in de zin dat de beloning vergelijkbaar is met wat vergelijkbare bedrijven voor een vergelijkbare bestuursfunctie betalen. De RvC betreft zowel de in- als externe referentiepunten in de bepaling van het beloningsniveau. Het externe referentiepunt is de benchmark die is uitgevoerd ten behoeve van de formulering van het beleid. Het interne referentiepunt wordt bepaald door het beloningsniveau van in het bijzonder de laag onder de raad van bestuur. Het interne referentiepunt weegt mee in de zin dat er aansluiting wordt gemaakt tussen de doelstellingen voor variabele beloning die gelden voor de leden van de raad van bestuur en leden van de managementlaag eronder.

De beloning van de managementlaag rapporterend aan de raad van bestuur wordt bepaald op basis van een benchmark die mede wordt gehanteerd om een juiste beloningsverhouding tussen bestuur en management te waarborgen.

Bij de formulering van het beloningsbeleid zijn scenario-analyses uitgevoerd en in overweging genomen.

### 2.2 Beloningspakket

- een jaarsalaris;
- een bijdrage aan de opbouw van een pensioenvoorziening;
- variabele beloning op korte termijn waarmee het

behalen van vooraf gestelde prestatiedoelstellingen op jaarbasis worden beloond;

- variabele beloning op lange termijn waarmee het behalen van vooraf gestelde prestatiedoelstellingen over een periode van drie jaar worden beloond;
- de mogelijkheid deel te nemen aan het Bonus Share Matching Plan dat het opbouwen van een aandelenbelang stimuleert en de verbondenheid aan de onderneming onderstreept.

Daarnaast ontvangt elke bestuurder een kostenvergoeding en verzekeringsbijdragen en wordt een leaseauto ter beschikking gesteld.

### 2.3 Variabele beloning

De variabele beloning op zowel korte als lange termijn wordt uitgekeerd in contanten. De beloning op korte en lange termijn bedraagt elk 50% van het jaarsalaris als vooraf gestelde prestatiedoelstellingen in het betreffende jaar volledig zijn gehaald. Als de doelstellingen worden overtroffen kan de uitkering oplopen tot maximaal 75%. Blijven de prestaties onder een vooraf gesteld minimum-niveau, dan is de uitkering nul.

Voorwaarden voor de toekenning van variabele beloning:

- Als de onderneming een nettoverlies lijdt in het jaar waarop de variabele beloning betrekking heeft, dan wordt de onvoorwaardelijke toekenning uitgesteld. Als de onderneming in het daaropvolgende jaar opnieuw een nettoverlies lijdt vervalt het recht op de variabele beloning;
- De RvC heeft bij elke toekenning van variabele beloning het recht op finale toetsing op redelijkheid en billijkheid en kan de toekenning eventueel bijstellen;
- De gehele variabele beloning is onderworpen aan een 'claw back clause' die erin voorziet dat een toegekende variabele beloning kan worden teruggevorderd als achteraf blijkt dat deze is toegekend op basis van onjuiste gegevens.

### 2.4 Bonus voor lange termijn participatie in aandelen

Leden van de RvB hebben de vrije keuze deel te nemen aan het Bonus Investment Share Matching Plan, dat erop gericht is bestuurders voor langere termijn te motiveren en te binden aan de onderneming. In het kader van dit plan kunnen zij tot 50% van (het netto equivalent van) de korte termijn variabele beloning die zij in enig jaar ontvangen investeren in (certificaten van) aandelen Heijmans. Mits zij die certificaten drie jaar houden en aan het einde van die periode nog in functie zijn, kent de onderneming voor elk certificaat waarin geïnvesteerd is één bonuscertificaat toe, een zogenaamd matching share. De matching shares zijn na toekenning gedurende twee jaar geblokkeerd.

## 3. Implementatie bezoldigingsbeleid RvB in 2021

De remuneratie- en benoemingscommissie bestaat uit mevrouw Martika Jonk, voorzitter, en mevrouw Ans Knappe-Vosmer. De commissie heeft in 2021 vier keer vergaderd waarbij de gebruikelijke jaarlijkse punten zoals de remuneratie van de leden van de RvB, de doelstellingen in het kader van de variabele beloning, de variabele beloning zelf en het Bonus Investment Share Matching Plan aan de orde zijn gekomen. Gezien de gewijzigde regelgeving is uitgebreid aandacht gegeven aan het bezoldigingsverslag.

Bij de toepassing van het bezoldigingsbeleid RvB in 2021 heeft de remuneratie- en benoemingscommissie de wijze beoordeeld waarop de RvB uitvoering heeft gegeven aan de strategische en financiële doelstellingen van de onderneming.

Bij de beoordeling van de gestelde doelstellingen zijn algemene omstandigheden in aanmerking genomen zoals de Covid-pandemie die nog steeds een significante impact op de samenleving en op de werkomgeving heeft. Ook omstandigheden die de bouwbranche specifiek raken zoals de nog steeds niet opgeloste stikstofproblematiek, die buiten de invloedssfeer van de onderneming ligt en invloed heeft op met name de markt voor grote infrastructurele projecten en woningbouwprojecten.

De RvC heeft na advies van de commissie besloten om zowel een korte- als lange termijn variabele beloning toe te kennen aan de leden van de RvB. Deze toekenning wordt nader toegelicht in de paragraaf 3.3.

Tijdens de AVA op 15 april 2020 is bij de toelichting op de herbenoeming van de heer A.G.J. Hillen verwezen naar de belangrijkste elementen van zijn overeenkomst met Heijmans. De RvC was voornemens om het vast overeengekomen salaris per de datum van herbenoeming, 15 april 2020, aan te passen naar € 550.000 bruto per jaar, passend in de benchmark. Omdat de financiële gevolgen van de Covid-19-crisis onduidelijk waren op dat moment ontstond een bijzondere omstandigheid. In goed overleg, de heer Hillen kon zich daarin geheel vinden, is toen besloten de salarisverhoging op dat moment niet door te voeren. De RvC heeft daarbij aangegeven in een later stadium te kijken naar een passende oplossing. Begin 2021 heeft de RvC op basis van de goede resultaten over 2020 geoordeeld dat het gerechtvaardigd is de aanpassing alsnog door te voeren. Derhalve heeft de RvC begin 2021 besloten de aanpassing alsnog per april 2021 door te voeren en de oorspronkelijke verhoging om te slaan over de resterende duur van de benoemingstermijn van drie jaar.

### 3.1 Tabel met overzicht beloning naar component

De in 2020 en 2021 uitgekeerde bruto vaste en variabele beloning en de uit te keren bedragen in 2022 aan de leden van de raad van bestuur, zijn als volgt:

in €	Bruto vaste beloning			Variabele beloning			Totaal vaste en variabele beloning		
	In 2022 uit te keren	In 2021 uitgekeerd	In 2020 uitgekeerd	In 2022 uit te keren	In 2021 uitgekeerd	In 2020 uitgekeerd	In 2022 uit te keren	In 2021 uitgekeerd	In 2020 uitgekeerd
A.G.J. Hillen	566.667	550.000	500.000	658.309	606.534	498.461	1.224.976	1.156.534	998.461
J.G. Janssen	-	123.958	425.000	70.895	515.554	423.692	70.895	639.512	848.692
G.M.P.A. van Boekel	425.000	141.667	-	129.721	150.000	-	554.721	291.667	-
	<b>991.667</b>	<b>815.625</b>	<b>925.000</b>	<b>858.925</b>	<b>1.272.088</b>	<b>922.153</b>	<b>1.850.592</b>	<b>2.087.713</b>	<b>1.847.153</b>

De uit te keren variabele beloning in 2022 is inclusief de lange termijn variabele beloning 2019-2021. De uitgekeerde variabele beloning in 2021 van de heer Van Boekel betreft de toegekende vergoeding bij indiensttreding (sign-on bonus) die in september 2024 onvoorwaardelijk wordt. De aan hem toegekende lange termijn variabele beloning is gebaseerd op het ingroei-model dat geldt op grond van het Bezoldigingsbeleid.

De samenstelling van de lasten per lid van de raad van bestuur is als volgt:

in €		Bruto vaste beloning	Korte termijn variabele beloning	Lange termijn variabele beloning	Pensioen-last	Tekening-vergoeding	Onkosten-vergoedingen inclusief autokosten, sociale lasten en lasten share matching plan	Totaal
A.G.J. Hillen*	2021	550.000	314.559	352.083	203.140	-	121.034	1.540.816
	2020	500.000	325.284	281.250	203.086	-	109.115	1.418.735
J.G. Janssen**	2021	123.958	70.895	-	25.667	-	16.591	237.111
	2020	425.000	276.491	26.563	88.000	-	41.717	857.771
G.M.P.A. van Boekel***	2021	141.667	81.023	118.899	21.667	16.667	16.767	396.690
	2020	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	2021	815.625	466.477	470.982	250.474	16.667	154.392	2.174.617
	2020	925.000	601.775	307.813	291.086	0	150.832	2.276.506

\* voorzitter van de RvB met ingang van 1 december 2016 en lid van de RvB met ingang van 18 april 2012

\*\* lid van de raad van bestuur van 30 oktober 2017 tot 15 april 2021

\*\*\* lid van de raad van bestuur per 1 september 2021

Voor een nadere toelichting op bovenstaande tabel wordt verwezen naar 6.28 in de jaarrekening Heijmans 2021.

### 3.2 Vaste beloning

Hans Janssen is tot 15 april 2021 lid van de RvB en CFO geweest. De hoogte van zijn vaste beloning is in 2021 niet aangepast t.o.v. 2020.

Per 1 september 2021 is Gavin van Boekel toegetreden tot de RvB en benoemd tot CFO. Zijn remuneratiepakket is toegelicht tijdens de BAVA op 30 augustus 2021 en is conform het Bezoldigingsbeleid RvB dat in 2020 door de AVA is vastgesteld.

De vaste beloning van Ton Hillen is per april 2021 verhoogd. Deze verhoging is nader toegelicht onder paragraaf 3.

De opbouw van het ouderdoms-, nabestaanden- en wezenpensioen van Ton Hillen is conform de voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling van het bedrijfstak-pensioenfonds, waarbij pensioen wordt opgebouwd over de bruto vaste beloning tot € 63.855 ingaand op 67-jarige leeftijd. Over het salarisdeel hoger dan dit bedrag en tot € 112.189 neemt dit lid van de RvB deel aan een beschikbare premieregeling. De heer Hillen ontvangt tevens een compensatie voor het vervallen van het excedent-vroegpensioen en de pensioenopbouw over het salarisgedeelte dat uitstijgt boven € 112.189.

In afwijking van het hiervoor gestelde ontvangt Gavin van Boekel een vaste vergoeding voor de opbouw van een pensioenregeling in eigen beheer.

Ook Hans Janssen heeft in 2021 (pro rata) een vaste vergoeding voor de opbouw van een eigen pensioenvoorziening ontvangen.

Voor de leden van de RvB zijn er geen pensioenregelingen voor vervroegde uittreding.

De onkostenkostenvergoeding, inclusief autokosten, sociale lasten en lasten Share Matching Plan, wordt verantwoord in de tabel onder paragraaf 3.1. Voor de nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de jaarrekening 2021, onder Verbonden partijen.

### 3.3 Variabele beloning

De variabele beloning erkent het behalen van vooraf gestelde prestatiedoelstellingen over het jaar waarop het verslag betrekking heeft dan wel over een periode van drie jaar. Voor zowel korte als lange termijn is toekenning voor de helft afhankelijk van kwantitatieve financiële doelstellingen die essentieel zijn voor de uitvoering van de strategie en voor de helft van kwalitatieve doelstellingen die de voortgang in de uitvoering van de strategie reflecteren.

De RvC stelt aan het begin van elk jaar een minimum-, target- en maximumniveau voor de verschillende doelstellingen vast. Na afloop van het jaar respectievelijk na afloop van de driejaars periode wordt bezien in hoeverre die doelen behaald zijn en welke bedrag op grond daarvan wordt toegekend.

Van de financiële prestatie maatstaven kiest de RvC de op dat moment meest relevante maatstaven uit een lijst van vier die in het beloningsbeleid is opgenomen. De niveaus worden in harde bedragen of percentages bepaald. De kwalitatieve maatstaven worden afgeleid van de strategische ambitie tot Verbeteren, Verslimmen en

Verduurzamen en worden in overleg met de RvB bepaald, waarbij de RvC het ambitieniveau van de voortgang aangeeft en wat zij als minimum en maximum hanteert.

#### 3.3.1 Korte termijn variabele beloning (jaarbeloning)

Voor het jaar 2021 heeft de RvC de onderliggende EBITDA en de gemiddelde nettoschuld als meest relevante financiële doelstellingen op korte termijn gekozen. De targetniveaus zijn in bijgaande tabel opgenomen waarbij blijkt dat deze doelstellingen ruim boven target zijn behaald, wat per saldo resulteert in een pay out op de financiële doelstellingen van 35,8% van het vast overeengekomen jaarsalaris.

De kwalitatieve doelstellingen op korte termijn zijn gericht op de uitvoering van de strategie Verbeteren, Verslimmen, Verduurzamen waarbij een aantal concrete doelen is geformuleerd zoals het omlaag brengen van het aantal ongevallen, reduceren van ongewenst personeelsverloop, verhogen van het aantal interne benoemingen op sleutelposities, verder uitbouwen van het concept gestapelde bouw en te realiseren aansluitingen door Heijmans Energie.

De RvC heeft de prestaties op de hiervoor genoemde kwalitatieve doelstellingen beoordeeld op basis van onder andere KPI's, andere cijfermatige informatie en toelichting door de RvB. De RvC heeft vastgesteld dat op een aantal doelstellingen, o.a. veiligheid en ongewenst personeelsverloop, onder target is gescoord terwijl op een aantal andere doelstellingen, o.a. interne benoemingen op sleutelposities, juist boven target is gescoord. Per saldo zijn de kwalitatieve doelstellingen iets onder de gestelde ambitie gerealiseerd, wat heeft geresulteerd in een pay out van 21,4% van het vast overeengekomen jaarsalaris. De geleverde financiële en kwalitatieve prestaties resulteren in een totaal pay out percentage van 57,2% van het vast overeengekomen jaarsalaris.

Doelstelling korte termijn	Weging	Minimum	At target	Maximum	Realisatie	Pay out % van het vast overeengekomen jaarsalaris
Onderliggende EBITDA incl. IFRS 16	25%	€ 85 mln.	€ 93 mln.	€ 110 mln.	€ 106 mln.	17%
Gemiddelde nettoschuld	25%	€ 1 mln.	- € 9 mln.	- € 29 mln.	- € 64 mln.	18,8%
Kwalitatief (oordeel RvC)	50%	Redelijke voortgang	Conform ambitie	Ruim boven ambitie	Iets onder ambitie	21,4%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>					<b>57,2%</b>

Noot: Indien de score uitkomt tussen de verschillende niveaus wordt de beloning lineair berekend. Onderliggende EBITDA is inclusief IFRS 16. Nettoschuld is het gemiddelde over 4 meetpunten per einde kwartaal.

### 3.3.2 Lange termijn variabele beloning (driejaarsbeloning)

#### Toekenning 2019-2021

De doelstellingen voor de lange termijn variabele beloning over de periode 2019-2021 zijn na afloop van genoemde periode beoordeeld.

Voor 2021 gold één financiële doelstelling in de hiervoor genoemde driejaarsperiode, te weten:

- Earnings per share groei van 5% per jaar gemiddeld over 3 jaar (rolling).

Deze doelstelling is maximaal gerealiseerd wat per saldo resulteert in een pay out van 37,5% totaal op de financiële doelstelling.

Voor de toekenning op de kwalitatieve doelstelling over de driejaarsperiode zijn twee aspecten, die tezamen één doelstelling vormen, maatgevend geweest:

- Een algemene doelstelling die ziet op voorspelbaarheid, digitale transformatie en veiligheid in brede zin.

- Verslimmen waarbij doelen zijn gesteld t.a.v. ontwikkelingen in de bedrijfsstromen, respectievelijk BeSense, Smart Cities en Happiness.

De RvC heeft op basis van onder andere KPI's, andere cijfermatige informatie en toelichting door de RvB vastgesteld dat de doelstelling ruim boven het niveau at target en iets onder het maximum van de gestelde doelstelling is gerealiseerd. De RvC heeft vastgesteld dat op de meeste subonderdelen van de doelstelling, zoals het verbeteren van de voorspelbaarheid, het vormgeven van de digitale transformatie en toepassing van Smart-City-concepten zeer ruim is gescoord. Slechts een enkel subonderdeel heeft onder de doelstelling gescoord, bijvoorbeeld veiligheid in brede zin ondanks de zichtbare verbetering. Per saldo is de doelstelling ruim boven de ambitie gerealiseerd.

Bovenstaande resulteert per saldo in een pay out op de kwalitatieve doelstellingen van 31,3% van het vast overeengekomen jaarsalaris.

Doelstelling lange termijn	Weging	Minimum	At target	Maximum	Realisatie	Pay out % van het vast overeengekomen jaarsalaris
Earnings per share (gem. 3 jaar, rolling)	50%	n.v.t.	5% per jaar over gem. 3 jaar	n.v.t.	Maximaal gerealiseerd	37,5%
Kwalitatief (oordeel RvC)	50%	Redelijke voortgang	Conform ambitie	Ver boven ambitie	Boven ambitie	31,3%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>					<b>68,8%</b>

Ter toelichting op bovenstaande tabel geldt het volgende. Per doelstelling is het at target-niveau vastgesteld, de mate waarin deze meer of minder worden behaald wordt discretionair door de RvC bepaald. Deze methodiek betekent geen wijziging in de opbouw van de lange termijn variabele beloning: deze kan maximaal 75% van het vast overeengekomen salaris bedragen en de onderlinge verdeling tussen financiële en kwalitatieve doelstellingen blijft 50/50%.

### 3.4 Bonus Share Matching Plan

De leden van de RvB worden in het kader van het bonus share matching plan in de gelegenheid gesteld om voor maximaal 50% van de toegekende korte termijn beloning (certificaten van) aandelen Heijmans te kopen. De zogenaamde matching shares worden, indien de deelnemer op dat moment nog in functies is, na drie jaar toegekend. Ton Hillen en Hans Janssen hebben vanaf hun aantreden deel genomen aan dit plan en hebben daarin in 2018 respectievelijk 2019 voor het eerst geïnvesteerd. Gavin van Boekel kan in 2022 voor het eerst deelnemen aan het Bonus Share Matching Plan.

Datum investering	Aantal gekochte certificaten		Datum matching	Datum matching*
	A.G.J. Hillen	J.G. Janssen		
April 2018	7500	5000	April 2022	n.v.t.
April 2019	13.000	8700	April 2023	n.v.t.
April 2020	5500	n.v.t.	April 2024	n.v.t.

\* niet van toepassing omdat wegens terugtreden per 15 april 2021 niet langer aan de voorwaarden voor matching shares wordt voldaan.

Na onvoorwaardelijke toekenning van de matching shares treedt een blokkeringsperiode van twee jaar in werking.

Aan Ton Hillen zijn in april 2021 5000 matching shares toegekend op basis van zijn aankoop in april 2018. De blokkeringstermijn van deze matching shares verloopt in april 2023. Hij heeft in april 2021 5500 (certificaten van) aandelen gekocht. Deze worden, indien aan de voorwaarden wordt voldaan, in april 2023 gematched.

### 3.5 Beloningsverhoudingen en resultatenontwikkeling

In onderstaande tabel zijn de gegevens conform art. 2:135b lid 3 sub e BW weergegeven.

<b>Vaste en variabele beloningen</b>		<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
In €						
	Onderliggende EBITDA (incl. IFRS 16)	€ 106 mln	€ 85 mln	€ 78 mln		
	Onderliggende EBITDA (excl. IFRS 16)			€ 54 mln	€ 43 mln	€ 30 mln
a	Geniddelde beloning medewerkers	60.055	58.035	56.823	52.797	52.553
b	Geniddelde vaste beloning leden RvB	487.500	462.500	462.500	462.500	462.500
A.G.J. Hillen	1 Bruto vaste beloning	550.000	500.000	500.000	500.000	500.000
	2 Korte termijn variabele beloning	314.559	325.284	242.211	250.000	345.868
	3 Lange termijn variabele beloning	352.083	281.250	256.250	437.500	-102.050
	6 Pensioenlast	203.140	203.086	202.052	201.141	200.273
	7 Overigen	115.576	109.115	79.117	57.252	43.483
	Totaal	1.535.358	1.418.735	1.279.630	1.445.893	987.574
J.G. Janssen	1 Bruto vaste beloning	123.958	425.000	425.000	425.000	74.053
	2 Korte termijn variabele beloning	70.895	276.491	205.879	212.500	
	3 Lange termijn variabele beloning		26.563	217.813	212.500	
	6 Pensioenlast	25.667	88.000	88.000	88.000	14.867
	7 Overigen	16.591	41.717	70.037	48.801	9.059
	Totaal	237.111	857.771	1.006.729	986.801	97.979
G.M.P.A. van Boekel	1 Bruto vaste beloning	141.667				
	2 Korte termijn variabele beloning	81.023				
	3 Lange termijn variabele beloning	118.899				
	4 Tekenvergoeding	16.667				
	6 Pensioenlast	21.667				
	7 Overigen	16.767				
	Totaal	396.690	0	0	0	0
L.J.T. van der Els	1 Bruto vaste beloning					115.954
	6 Pensioenlast					28.671
	7 Overigen					14.892
	Totaal	0	0	0	0	159.517
M.C. van den Biggelaar	1 Bruto vaste beloning					68.209
	6 Pensioenlast					11.870
	7 Overigen					9.372
	Totaal	0	0	0	0	89.451
R.F. Majenburg	1 Bruto vaste beloning					331.409
	2 Korte termijn variabele beloning					248.557
	3 Lange termijn variabele beloning					-64.484
	5 Beëindigingsvergoeding					404.563
	6 Pensioenlast					72.822
	7 Overigen					34.304
	Totaal	0	0	0	0	1.027.171
Totaal	1 Bruto vaste beloning	815.625	925.000	925.000	925.000	1.089.625
	2 Korte termijn variabele beloning	466.477	601.775	448.090	462.500	594.425
	3 Lange termijn variabele beloning	470.982	307.813	474.063	650.000	-166.534
	4 Tekenvergoeding	16.667	0	0	0	0
	5 Beëindigingsvergoeding	0	0	0	0	404.563
	6 Pensioenlast	250.474	291.086	290.052	289.141	328.503
	7 Overigen	148.934	150.832	149.154	106.053	111.110
	Totaal	2.169.159	2.276.506	2.286.359	2.432.694	2.361.692

1. Vast overeengekomen jaarsalaris.

2. Korte termijn variabele jaarbeloning conform beloningsbeleid zoals beschreven in paragraaf 1 van dit verslag.

3. Lange termijn variabele 3-jaars beloning conform beloningsbeleid zoals beschreven in paragraaf 1 van dit verslag.

6. Voor een toelichting op pensioenlasten wordt verwezen naar paragraaf 3.2 van dit verslag.

7. Onkostenvergoedingen, autokosten, sociale lasten, reservering jubileum en lasten share matching plan.

Voor een toelichting op het Share Matching Plan wordt verwezen naar paragraaf 3.4 van dit verslag.



### Pay Ratio

In vervolg op best practice 3.4.1 sub iv zijn de beloningsverhoudingen tussen bestuur en overige medewerkers binnen de onderneming, de zogenaamde pay ratio, in beeld gebracht. Hierbij is als uitgangspunt genomen de vast overeengekomen beloning inclusief vakantietoeslag met als peildatum 30 november 2021. De gemiddelde vast overeengekomen beloning van de leden van de RvB in functie per peildatum is afgezet tegen de referentiegroep, bestaande uit alle medewerkers die op de peildatum een arbeidsovereenkomst hebben met de vennootschap (Heijmans N.V.) of één van haar dochterondernemingen. De gemiddelde vaste beloning van de leden van de RvB bedraagt op de peildatum € 487.500 (2020: € 462.500) tegen een gemiddelde vaste beloning van € 60.055 (2020: € 58.034) van de referentiegroep. De pay ratio kan op basis van het voorgaande worden uitgedrukt als 1 staat tot 8,1 (2020: 1 staat tot 8).

De remuneratiecommissie neemt de beloningsverhoudingen in aanmerking bij voorstellen die zij aan de RvC doet ten aanzien van de individuele beloningen van de leden van de RvB.

## 4. Hoofdpijnen bezoldigingsbeleid RvC Heijmans N.V.

Het bezoldigingsbeleid RvC zoals dat gold in het boekjaar 2020 is vastgesteld door de AVA op 15 april 2020. Het beleid is gericht op het kunnen aantrekken van ervaren en deskundige commissarissen. Marktconforme beloning is daarvoor noodzakelijk. Conform best practice 3.3.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code dient de beloning van de commissarissen bovendien de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie te reflecteren. Met het oog op de onafhankelijke positie van commissarissen is hun beloning niet afhankelijk van het resultaat van de onderneming en zijn de interne beloningsverhoudingen minder relevant.

Om de beloning toe te snijden op tijdsbesteding en verantwoordelijkheden:

- ontvangen de voorzitter en de vice-voorzitter van de RvC een hogere vaste basisvergoeding dan (gewone) leden,
- ontvangen commissarissen een vergoeding voor het werk dat zij doen in commissies waarin zij zitting hebben, in aanvulling op de basisvergoeding die alle leden toekomt,
- ontvangen commissievoorzitters een hogere commissievergoeding dan leden.

Conform het op 15 april 2020 vastgestelde bezoldigingsbeleid gelden met ingang van 2021 de volgende bedragen (incl. indexering per 1 januari 2021):

	Per jaar in Euro
Voorzitter RvC	62.360
Vice voorzitter RvC	46.770
Lid RvC	41.574
Voorzitter Audit- en Riskcommissie	8.315
Lid Audit- en Riskcommissie	6.236
Voorzitter remuneratie- en benoemingscommissie	7.275
Lid remuneratie- en benoemingscommissie	5.197

Deze vergoedingen worden jaarlijks per 1 januari aangepast op basis van het CBS consumentenprijsindexcijfer alle bestedingen.

Zie voor het Bezoldigingsbeleid RvC verder: [www.heijmans.nl/nl/over-heijmans/corporate-governance/codes-statuten-en-reglementen/](http://www.heijmans.nl/nl/over-heijmans/corporate-governance/codes-statuten-en-reglementen/)

## 5. Implementatie bezoldigingsbeleid RvC 2021

De leden van de RvC hebben in het boekjaar 2021 een honorering ontvangen conform het beleid zoals beschreven onder punt 4 van dit verslag. De taakverdeling was in 2021 als volgt:

- Sjoerd Vollebregt, voorzitter
- Ron Icke, vice-voorzitter RvC en voorzitter Audit- en Riskcommissie
- Mevrouw Martika Jonk, lid RvC en lid Audit- en Riskcommissie. Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscommissie.
- Mevrouw Ans Knape-Vosmer: lid RvC, lid remuneratie- en benoemingscommissie.
- Gerrit Witzel, lid RvC, lid Audit- en Riskcommissie tot 12 november 2021.
- Arnout Traas, benoemd per 14 april 2021 en per die datum: lid RvB en lid Audit- en Riskcommissie.

Over 2017 tot en met 2021 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen toegekend:

in €	2021	2020	2019	2018	2017	
1	Sj.S. Vollebregt – voorzitter	62.360	60.000	60.000	60.000	47.723
2	Drs. P.G. Boumeester		14.064	46.750	46.000	37.723
3	Ing. R. van Gelder BA		15.860	52.750	52.000	42.723
4	R. Icke RA	55.085	54.378	53.000	53.000	37.723
5	Mr. M.M. Jonk	55.085	54.078	49.000	3.333	
6	Drs. S. van Keulen			13.500	54.000	42.723
7	J.W.M. Knape-Vosmer MBA	49.226	45.571			
8	G.A. Witzel	44.344	33.630			
9	A.E. Traas	47.810				
	<b>Totaal</b>	<b>313.910</b>	<b>277.581</b>	<b>275.000</b>	<b>268.333</b>	<b>208.615</b>

1. Commissaris met ingang van 15 april 2015, voorzitter met ingang van 13 april 2016
2. Commissaris van 28 april 2010 tot 15 april 2020
3. Commissaris van 1 juli 2010 tot 15 april 2020
4. Commissaris met ingang van 9 april 2008
5. Commissaris met ingang van 6 december 2018
6. Commissaris van 18 april 2007 tot 10 april 2019
7. Commissaris met ingang van 15 april 2020  
Het opgenomen bedrag in 2020 is inclusief een vergoeding van € 11.029 voor de inwerkperiode van januari tot medio april 2020
8. Commissaris met ingang van 15 april 2020 tot 12 november 2021
9. Commissaris met ingang van 14 april 2021  
Het opgenomen bedrag in 2021 is inclusief een vergoeding van € 11.953 voor de inwerkperiode van januari tot medio april 2021

## 6. Evaluatie bezoldigingsbeleid en voornemens voor 2022

De remuneratie- en benoemingscommissie heeft het in april 2020 door de AvA goedgekeurde bezoldigingsbeleid voor RvB en RvC geëvalueerd en de werking ervan effectief en evenwichtig bevonden. De RvC heeft het advies overgenomen om het beleid in 2022 ongewijzigd te laten. Conform artikel 2:135a BW zal uiterlijk op de AvA van 2024 een nieuw beleid ter goedkeuring worden voorgelegd.

De commissie heeft ook het niveau van de beloning van de RvB geëvalueerd. De beloning van de RvC wordt conform beleid aangepast op basis van het CBS consumentenprijsindexcijfer alle bestedingen.

De remuneratie-, en benoemingscommissie heeft binnen de keuzes die het bezoldigingsbeleid voor de RvB biedt, een voorstel gedaan aan de RvC voor de prestatiecriteria voor respectievelijk de korte en lange termijn variabele beloning voor 2022 en 2022-2024. Financiële doelstellingen voor de korte termijn zijn in 2022 onderliggende EBITDA en gemiddelde nettoschuld. De kwalitatieve doelstellingen zijn afgeleid van de strategie Verbeteren Verslimmen Verduurzamen. De financiële doelstelling voor de lange termijn betreft de EPS. De kwalitatieve doelstelling betreft een aantal specifieke doelstellingen op het gebied van industriële productie en CO<sub>2</sub>-reductie.

De prestatieniveaus die de RvC voor elk van deze doelstellingen bepaald heeft worden als concurrentiegevoelig beschouwd en zullen achteraf bij onvoorwaardelijke toekenning worden verantwoord.

## 7. Adviserende stem Algemene Vergadering van Aandeelhouders verslag vorig boekjaar

Het bezoldigingsverslag 2020 is op 14 april 2021 conform het bepaalde in artikel 2:135b BW ter adviserende stemming voorgelegd aan de AVA met het voorstel het bezoldigingsverslag 2020 goed te keuren. De AVA heeft het bezoldigingsverslag 2020 vervolgens goedgekeurd met 99,6%. Conform art. 135b lid 2 BW heeft de vennootschap deze uitslag bij de vervaardiging van het onderhavige bezoldigingsverslag in beschouwing genomen in die zin dat zij uit de uitslag heeft afgeleid dat het verslag voldoet en dat zij heeft vastgesteld dat er naar aanleiding van het bezoldigingsverslag tijdens de AVA geen vragen zijn gesteld of opmerkingen zijn gemaakt.

Rosmalen, 25 februari 2022

## 15.7 Overige bijlagen

### 15.7.1 Stichting Administratiekantoor Heijmans 2021

Ter uitvoering van de best practice bepaling 4.4.6 juncto 4.4.7 van de Corporate Governance Code wordt hieronder verslag gedaan.

#### Werkwijze

Om de onafhankelijkheid van Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK') te benadrukken, vergadert het bestuur van Stichting AK eerst zonder aanwezigheid van het bestuur van de Vennootschap. Vervolgens nemen leden van de raad van bestuur en de voorzitter van de raad van commissarissen deel aan de vergadering.

#### Aantal gecertificeerde aandelen

Stichting AK heeft met medewerking van de Vennootschap certificaten van gewone aandelen Heijmans N.V. uitgegeven. Stichting AK is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71, eerste lid, sub d, van de Wet op het financieel toezicht. Per 31 december 2021 is voor een nominaal bedrag van € 6.828.141,60 gewone aandelen in administratie genomen, waartegenover 22.760.472 certificaten aan toonder à € 0,30 nominaal zijn uitgegeven.

#### Aantal bestuursvergaderingen en belangrijkste onderwerpen

Gedurende het verslagjaar heeft het bestuur van Stichting AK drie keer vergaderd.

#### Vergadering van 15 maart 2021

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

- Het jaarverslag 2020 van Heijmans N.V. en het persbericht jaarcijfers Heijmans N.V. van 12 februari 2021.
- Bespreking agendapunten van de op 14 april 2021 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders Heijmans N.V.
- Het jaarrapport inzake de financiële verantwoording van Stichting AK over 2020.
- De evaluatie van de Vergadering van Certificaathouders van 20 november 2020.
- Benoeming van een bestuurslid.
- De statutenwijziging in verband met een wetswijziging.

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

- De vraag of Heijmans prefab woningbouw onderzoekt gezien de grote vraag naar woningen. en zo ja in welke mate Heijmans hinder ondervindt door PFAS- en stikstofproblematiek.
- De mate waarin risicobeheersing zijn beslag heeft gekregen.
- De gevolgen van de nog steeds voortdurende Covid-19-pandemie voor Heijmans.

In het voorjaar van 2021 was één bestuurslid aftredend. Het betrof de heer W.M. van den Goorbergh, tevens voorzitter. De Vergadering van Certificaathouders van 20 november 2020 heeft geen aanbeveling gedaan voor vervulling van de gestelde vacature. Daarop is het bestuur op zoek gegaan naar een geschikte kandidaat en heeft deze gevonden in de persoon van de heer M.C. van Gelder. Het bestuur heeft de heer Van Gelder benoemd voor een periode van vier jaar. Na intern beraad heeft het bestuur de heer P.W. Moerland benoemd tot voorzitter van het bestuur.

#### Vergadering van 14 oktober 2021

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

- De halfjaarcijfers 2021 van Heijmans N.V..
- Besluit tot het houden van een Vergadering van Certificaathouders op 15 november 2021 in hybride vorm vanwege Covid-19-maatregelen.
- Samenstelling van het bestuur: per de voorjaarsvergadering van 2022 treedt de heer J.J.G.M. Sanders af, hij is herbenoembaar. Het bestuur heeft besloten een vacature te stellen en de Vergadering van Certificaathouders op 15 november 2021 in de gelegenheid te stellen aanbevelingen te doen.

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

- De strategie van Heijmans ten aanzien van grondposities in het licht van de gespannen woningmarkt.
- De visie van Heijmans op de markt voor grote infrastructurele projecten in het licht van de stikstofproblematiek.

- De vraag of Heijmans geraakt wordt door stijgende kosten door noodzakelijke maatregelen in werkomstandigheden vanwege Covid-19 en de stijgende prijzen van bouwmaterialen.
- Ontwikkelingen in het kader van de energietransitie.

### Vergadering van 15 november 2021

Deze ingelaste bestuursvergadering stond in het teken van de voorbereiding van de Vergadering van Certificaathouders van 15 november 2021.

### Vergadering van Certificaathouders van 15 november 2021

Op 29 oktober 2021 heeft het bestuur van Stichting AK een Vergadering van Certificaathouders opgeroepen, te houden op 15 november 2021 op het hoofdkantoor van Heijmans. Aan certificaathouders is tevens de mogelijkheid geboden digitaal aan de vergadering deel te nemen.

Door Stichting AK waren per 15 november 2021 in totaal 22.760.472 (certificaten van) aandelen uitgegeven. Er hebben zich twee certificaathouders aangemeld, zij vertegenwoordigen afgerond 0% van het aantal uitstaande certificaten. Wegens de verscherpte Covid-maatregelen die binnen Heijmans van kracht zijn geworden daags voor de vergadering is de vergadering in digitale vorm doorgegaan. Aan de vergadering heeft feitelijk één certificaathouder deelgenomen.

Tijdens de Vergadering van Certificaathouders heeft het bestuur vastgesteld dat er geen aanbevelingen zijn ontvangen voor de vacature die ontstaat na het aftreden van de heer J.J.G.M. Sanders in het voorjaar van 2022. Het bestuur heeft een toelichting gegeven op de activiteiten van de Stichting. Het verslag van de vergadering zal conform best practice bepaling 4.4.6 juncto 4.4.7 van de Corporate Governance Code worden gepubliceerd op de website van Heijmans.

### Deelname bestuur Stichting AK aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 april 2021

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 april 2021, die vanwege de Covid-19- maatregelen uitsluitend in digitale vorm plaatsvond, was het bestuur van Stichting AK vertegenwoordigd via een gevolmachtigde. Het bestuur heeft aan het einde van de vergadering, na de toelichting door de raad van bestuur en commissarissen gehoord te hebben, ten gunste van alle in stemming gebrachte agendapunten gestemd.

Het bestuur van Stichting AK heeft geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om tijdens de vergadering vragen in te dienen omdat alle reeds schriftelijk ingediende en ter vergadering beantwoorde vragen overeen kwamen met wat het bestuur Stichting AK had voorbereid.

Aan certificaathouders die digitaal aan de vergadering wilden deelnemen, dan wel zich wilden 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 in 2021, evenals in 2010 tot en met 2020, in de oproep van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan certificaathouders, die niet in de gelegenheid zijn om zelf aan de aandeelhoudersvergadering deel te nemen, de mogelijkheid geboden om via e-mail of schriftelijk hun visie over bepaalde onderwerpen te uiten. Aldus kan het bestuur van Stichting AK deze in zijn overwegingen meenemen bij het bepalen van de stempositie. Hierop is wederom geen reactie ontvangen.

### Uitgebrachte stemming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 april 2021

Van het aantal per 14 april 2021 door Stichting AK uitgegeven certificaten (van aandelen) ad 21.933.477 zijn 5.544.219 (certificaten van) aandelen aangemeld, ca. 25% (in 2020 ca. 20%). Houders van 5.537.208 certificaten hebben een steminstructie afgegeven aan ABN AMRO. De Stichting AK heeft op de AvA ca. 75% van de certificaten vertegenwoordigd.

### Deelname bestuur Stichting AK aan de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 30 augustus 2021

Tijdens deze (fysieke) vergadering was slechts één agendapunt geagendeerd, te weten de toelichting op de voorgenomen benoeming door de raad van commissarissen van de heer Gavin van Boekel tot lid van de raad van bestuur. Dit betrof geen stempunt. Het bestuur van Stichting AK was bij deze vergadering vertegenwoordigd door de heren Sanders en Hooghoudt.

### Werkzaamheden

De werkzaamheden verbonden aan de administratie van de (certificaten van) aandelen worden verricht door de administrateur van Stichting AK, IQ EQ 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 IQ EQ 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 2021 geen externe adviezen ingewonnen.

## Bestuur en bezoldiging

Het bestuur van Stichting AK bestaat uit:

Dr. P.W. Moerland (voorzitter)  
Mr. R.H. Hooghoudt  
Drs. J.J.G.M. Sanders  
Drs. M.C. van Gelder MBA

P.W. Moerland is voorzitter raad van commissarissen van Enexis N.V. en voorzitter Stichting Berenschot Beheer. Daarvoor was hij in de periode 2003 tot oktober 2013 lid van de raad van bestuur van Rabobank Nederland, waarvan de laatste vier jaar als voorzitter. In de jaren van 1980 tot 2003 was hij respectievelijk hoogleraar Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en hoogleraar Ondernemingsfinanciering en vanaf 1999 tevens hoogleraar Corporate Governance aan de Universiteit van Tilburg. De heer Moerland is per 25 maart 2015 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK en herbenoemd in het voorjaar van 2019.

R.H. Hooghoudt is lid van de raad van commissarissen van IBS Capital Management B.V en lid van de raad van commissarissen IBS Fund Management B.V. Hij is sedert 1975 advocaat en sedert 1990 bij NautaDutilh, waaraan hij momenteel als adviseur is verbonden. De heer Hooghoudt is per 23 maart 2016 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK en herbenoemd in het voorjaar van 2020.

J.J.G.M. Sanders is voorzitter raad van commissarissen van Bolsius N.V., voorzitter raad van commissarissen Nemo Healthcare B.V., voorzitter raad van toezicht Catharinaziekenhuis Eindhoven, voorzitter Stichting Evenementen Liliane Fonds en lid Comité van aanbeveling Voedselbank Eindhoven. De heer Sanders was van 2010 tot medio 2014 algemeen directeur van PSV N.V. en was daarvoor onder andere zestien jaar werkzaam bij

Friesland Campina, waarvan de laatste acht jaar als bestuursvoorzitter. De heer Sanders is per 26 maart 2014 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK en herbenoemd in het voorjaar van 2018.

M.C. van Gelder is voorzitter van de raad van commissarissen van Vastned N.V, voorzitter van de raad van commissarissen van Hans Anders N.V., lid van de raad van commissarissen van Action, voorzitter van de raad van commissarissen van JP Morgan European Discovery Trust PLC, voorzitter van de raad van commissarissen van Quantib B.V., voorzitter bestuur Stichting Continuïteit NN Group, voorzitter bestuur Stichting Administratiekantoor Fugro, lid bestuur Stichting Administratiekantoor Continuïteit ABN AMRO Bank. De heer Van Gelder was tot 2014 CEO van Mediq en daarvoor ruim acht jaar werkzaam voor Ahold in zowel Nederland als de USA. De heer Van Gelder is in maart 2021 benoemd tot bestuurder van de Stichting AK voor de duur van vier jaar.

De bezoldiging bedraagt in 2021 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

## 15.7.2 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 16 juli 2021 heeft de Stichting tot doel:

- Het behartigen van de belangen van Heijmans N.V. (de Vennootschap) en van de ondernemingen 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 ondernemingen en van alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden welke de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit en/of de strategie 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 van de aan die aandelen verbonden rechten, alsmede door het uitoefenen – al dan niet in een gerechtelijke procedure – van rechten die haar zijn toegekend krachtens de wet, statuten of overeenkomst.
- De Stichting is bevoegd 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 (call optie) 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.

Aan de Stichting is in 2008 het recht van enquête verleend.

De heer S.C.J.J. Kortmann is tijdens de bestuursvergadering van 31 maart 2021 opnieuw benoemd tot bestuurder en voorzitter van de Stichting voor de periode van vier jaar.

Het bestuur van de Stichting bestaat uit:

Prof. mr. S.C.J.J. Kortmann

Dr. F.J.G.M. Cremers

B. van der Veer RA

### 15.7.3 Verslaggevingssystematiek

#### Scope

Heijmans richt zich met haar activiteiten op Nederland en rapporteert in dit jaarverslag kengetallen voor deze activiteiten. Combinatieprojecten zijn, tenzij specifiek vermeld, niet meegenomen in de niet-financiële informatie van het jaarverslag, met uitzondering van het thema veiligheid, waar de definities van VCA gevolgd worden. Over 2021 is uitgesteld verzuim ook meegenomen in het IF-cijfer.

#### 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 meeting plaatsgevonden waarin ervaringen van het voorgaande jaar, doelen en ambities met elkaar gedeeld zijn. Hier zijn afspraken gemaakt omtrent inhoud, ambitie en planning. Die vormen 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 Workday als het gaat om HRM-gerelateerde aspecten, energiemanagementsystemen, maar ook bijvoorbeeld IRES voor de ongevalsstatistiek. Daarnaast is informatie opgenomen uit de ERP-systemen en is informatie afkomstig van toeleveranciers, zoals die van het wagenpark, de houtleverende bedrijven en van afval- en energiebedrijven.

Ten slotte zijn gegevens afkomstig uit de gecertificeerde managementsystemen waaronder ISO 14001, ISO 9001, VCA en SKAO. Hoewel Heijmans diverse procedures geïmplementeerd heeft voor de melding van incidenten en er ook daadwerkelijk meldingen zijn ontvangen van incidenten, kan Heijmans er niet zeker van zijn dat alle voorgekomen incidenten zijn gemeld.

#### Verslaggevingssystematiek

De duurzaamheidsinformatie is opgesteld in overeenstemming met de Global Reporting Initiative (GRI Standards, optie Core). Ook is het GRI-supplement voor de Bouwsector toegepast. Waar mogelijk sluit Heijmans aan bij de terminologie zoals gebruikt in ISO 26000 en het Integrated Reporting Framework van de International Integrated Reporting Council. Dit verslag heeft betrekking op de verslagleggingsperiode 01-01-2021 tot en met 31-12-2021.

Voor de rapportages rondom de CO<sub>2</sub>-emissie is het Greenhouse Gas Protocol gebruikt. Heijmans heeft EY Accountants LLP de opdracht verstrekt voor limited assurance. In de scope van de assurance zijn de hoofdstukken 2, 3, 6 t/m 11, 13.3 meegenomen. Het door hen afgegeven assurancerapport is toegevoegd aan dit verslag.

## 15.7.4 Overzicht prestatie-indicatoren

Kritische Prestatie Indicator	Concrete doelen ≥ 2021	Materieel thema	SDG	Kwalitatief / Kwantitatief	Actual 2019	Actual 2020	Doelstelling 2021	Actual 2021	Doelstelling 2022, en verder	
<b>VERBETEREN</b>										
<b>Financieel</b>										
	Omzet (x € miljard)		8	8	Kwantitatief	1,6	1,7		1,7	
	Orderportefeuille (x € miljard)		8	8	Kwantitatief	2,1	1,9		2,1	
	Onderliggende EBITDA (x € miljoen)		8	8	Kwantitatief	78	85		106	
	Solvabiliteit		8	8	Kwantitatief	25%	29%		30%	
<b>Veiligheid</b>										
1	Aantal ongevallen: totaal incl. onderaannemers	1, 2	2	8	Kwantitatief	84	85	<60	66	-20%
2	Aantal dodelijke ongevallen	1, 2	2	8	Kwantitatief	1	0	0	0	0
3	Ongevalsincidentie (IF cijfer)	1, 2	2	8	Kwantitatief	3,3	3,7	< 2,0	3,8	< 1,0
4	Veiligheidsladder	3	2, 10	8	Kwalitatief					
<b>Risicobeheersing &amp; procesverbetering</b>										
5	Opgeleverde woningen met nul restpunten	-	13, 18	8	Kwantitatief	37%	54%	50%	46%	100%
6a	Klantwaardering Rijkswaterstaat	-	13	8	Kwantitatief	7,5	8,2	8,5	8,3	> 8,5
6b	Klantwaardering Rijksvastgoedbedrijf	-	13	8	Kwantitatief	NVT	> 2020	≥ 7,0	9,4	> 7,5
6c	Klantwaardering Schiphol - Infra	-	13	8	Kwantitatief	NVT	> 2020	≥ 7,0	9,0	> 7,5
6d	Klantwaardering ProRail	-	13	8	Kwantitatief	7,9	7,6	≥ 8,5	7,8	> 8,5
6e	Klantwaardering particuliere woningbouw	-	13	8	Kwantitatief	7,1	7,3	≥ 7,5	7,2	> 7,5
7a	Inkoopspend aan onderaannemers met geldig VCA-certificaat	-	12, 14, 17, 18	8	Kwantitatief	100%	98%	100%	100%	100%
7b	Inkoopspend voorkeursleveranciers	-	12, 18	8	Kwantitatief	53%	52%	65%	57%	> 55%
<b>Kwaliteit van organisatie</b>										
9a	Personeelsverloop (%) op eigen verzoek	6	7	8	Kwantitatief	5,4%	4,58%	3,70%	4,60%	
11	Totaal ziekteverzuim	7	1, 2	8	Kwantitatief	4,4%	4,73%	4,35%	4,66%	< 4,0%
12	Opleidingskosten x € miljoen (totaal)	-	7, 10	8	Kwantitatief	2,8	2,9	NVT	2,8	
13	Medewerkersbetrokkenheid 2021 > 2019	8	15, 16	8	Kwantitatief			> 2019	+25 NPS	> benchmark
14	Diversiteit: % vrouwen	-	15	8	Kwantitatief	12%	12,9%	14,3%	13,9%	
<b>VERSLIMMEN</b>										
18	Uitgaven aan innovatie (x € miljoen)	-	6	8	Kwantitatief	5,8	10,4	NVT	8,3	
<b>Digitalisering</b>										
19	BIM: Proj. dat targetsterren of BIM-plan behaalt in de realisatiefase (prognose(%))	9	6	8	Kwalitatief					
20	Nieuwe datagedreven diensten succesvol in de markt gezet	10	6	8	Kwantitatief	2	4	5	9	
21	Aantal abonnementen uit datagedreven diensten in de gebruiksfase	11	6	8	Kwalitatief					
<b>Maaktechnologie</b>										
22a	Conceptwoningen - opgeleverd	12	6	8, 11	Kwantitatief	738	846	861	613	
25	Uren verschoven van on-site naar off-site (%)	12	6	8	Kwalitatief					



Toelichting/definitie	Bronnen/ verwijzing
Opbrengsten uit de realisatie van projecten (naar rato van de voortgang van de projecten) en verkoop van goederen (met name woningen en gronden) van de voortgezette activiteiten.	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
De onderliggende EBITDA is het operationeel resultaat vóór afschrijvingen inclusief EBITDA joint ventures, exclusief afwaarderingen vastgoed, reorganisatiekosten, boekresultaten op de verkoop van entiteiten en overige niet operationele resultaten die door de groep als bijzonder worden aangemerkt.	Jaarrekening
Garantievermogen (eigen vermogen plus cumulatief preferente financieringsaandelen) ten opzichte van balanstotaal.	Jaarrekening
Alle ongevallen op Heijmans projecten volgens VCA definities.	IRES
Alle dodelijke ongevallen die op Heijmans projecten plaatsvinden (inclusief onderaannemers).	IRES
IF: aantal ongevallen met verzuim van min. 1 dag per miljoen gewerkte uren volgens definities VCA.	IRES
Externe systematiek van stichting NEN.	10.1.1 Veiligheid
Percentage van het totaal aantal opgeleverde woningen met nul restpunten in het rapportagejaar.	SMILE
Score van Rijkswaterstaat bestaande uit een gewogen gemiddelde van 2021 op basis van een door hen gevalideerde methodiek.	Rijkswaterstaat
Score van Rijksvastgoedbedrijf bestaande uit een waardering voor het project Laan op Zuid te Rotterdam	Rijksvastgoedbedrijf
Score van Schiphol bestaande uit een gewogen gemiddelde van 2021 op basis van een door hen gevalideerde methodiek.	Schiphol
Score van ProRail bestaande uit een gewogen gemiddelde van 2021 op basis van een door hen gevalideerde methodiek.	ProRail
Gemiddelde score uit door Heijmans verstuurde enquêtes. De onderliggende methodiek is veranderd t.o.v. vorig jaar.	GrowPromotor
Percentage van totale inkoopspend aan onderaannemers met een geldig VCA certificaat. Inkoopspend van combinatieprojecten is niet meegenomen.	ESIZE/SAP
Percentage van inkoopspend voorkeursleveranciers in 2021 waarbij de categorie non-procurement niet wordt meegenomen. Inkoopspend van combinatieprojecten is niet meegenomen.	ESIZE/SAP
Het aantal medewerkers dat vertrekt op eigen initiatief in verhouding tot het gemiddeld aantal medewerkers (excl. stagiairs) over een periode van één jaar.	Workday
Aantal verzuimdagen t.o.v. het aantal beschikbare kalenderdagen. Richtlijnen Arbodienst voor meting verzuimpercentages.	VerzuimSignaal
Opleidingskosten (out-of-pocket) conform registratie Heijmans Academie.	Pluspoort
De eNPS (e staat voor employee) laat zien in hoeverre medewerkers ambassadeurs zijn voor hun werkgever. Hierbij wordt de vraag gesteld "Hoe waarschijnlijk is het dat je Heijmans als goed werkgever aanraadt aan anderen?"	2DaysMood
Het percentage vrouwen in verhouding tot het totaal aantal medewerkers (excl. stagiaires) op de laatste dag van de rapportage periode.	Workday
Uitgaven aan innovatie voor concern en bedrijfsstromen in miljoen EUR.	SAP
Bouw informatiemodel (BIM): aandeel cat. 2+3 projecten gestart in 2021 dat naar verwachting bij einde werk het aantal BIM sterren haalt conform het BIM-plan. Maximaal 25 sterren te behalen, verdeeld over vijf gebruiksniveaus.	10.2.1. Digitalisering
Aantal datagedreven diensten dat succesvol in de markt is gezet.	Finance & control
	Opgave Infra
Aantal conceptwoningen opgeleverd in 2021.	Concept-team
Indicator in ontwikkeling.	10.2.2 Maaktechnologie

Kritische Prestatie Indicator	Concrete doelen ≥ 2021	Materieel thema	SDG	Kwalitatief / Kwantitatief	Actual 2019	Actual 2020	Doelstelling 2021	Actual 2021	Doelstelling 2022, en verder	
<b>VERDUURZAMEN</b>										
<b>Energie</b>										
26	Absolute CO <sub>2</sub> -emissies scope 1+2 + zakelijke kilometers + vliegverkeer	13	1, 11	7	Kwantitatief	45.543	42.507	26.885	<b>27.995</b>	CO <sub>2</sub> -neutraal in 2023
27	Gemiddelde CO <sub>2</sub> -uitstoot van opgeleverde woningen	15	1, 3, 11	7	Kwantitatief	-	1.409	-/- 5%	<b>1.021</b>	
<b>Materialen</b>										
33	Totale hoeveelheid restmateriaal	-	1, 4	12	Kwantitatief	22.500	24.915	NVT	<b>25.197</b>	
34	Scheiding restmateriaal bouwplaats	-	1, 4	12	Kwantitatief	75%	71%	75%	<b>81%</b>	> 75%
35	Hergebruik restmateriaal na afvoer	-	1, 4	12	Kwantitatief	90%	89%	90%	<b>88%</b>	> 90%
36	Inkoopspend bij voorkeursleveranciers met raamcontract met getekende duurzaamheidsverklaring	-	1, 4, 12, 14	12	Kwantitatief	98%	93%	100%	<b>96%</b>	100%
37	Aanbiedingen cat. 3 met score op milieuprestatie (%)	16	1, 4	12	Kwalitatief					
38	Verpakkingen herbruikbaar of recyclebaar	17	1, 4	12	Kwalitatief					
39a	Milieuscore GGB woningen - conceptwoningen (CPG-score)	18	1, 4	11, 12	Kwantitatief	8,1	7,8	8,0	<b>7,5</b>	
39b	Milieuscore GGB woningen - niet-conceptwoningen (CPG-score)	18	4	9, 11	Kwantitatief	6,8	7,0	6,5	<b>7,1</b>	
40	Asfalt-recycling	19	1, 4	12	Kwantitatief	52%	60%	65%	<b>67%</b>	
41	Beton-recycling	19	1, 4	12	Kwantitatief	30%	30%	30%	<b>75%</b>	
42	Heijmans Grondstoffen & Materialen: Transactievolume verhandeld via Matching Materials (€ K)				Kwalitatief					
<b>Ruimte</b>										
43	Nieuwe gebiedsontwikkelingen met Greenlabel A (%)	20	1, 5	11	Kwantitatief	nvt	nvt	100%	<b>0%</b>	
44	Projecten waarop initiatieven m.b.t. klimaatadaptatie en biodiversiteit zijn toegepast (#)	21	1, 5	11	Kwantitatief	0	10	10	<b>19</b>	
45	Uitgewerkte en toe te passen proposities m.b.t. klimaatadaptatie en biodiversiteit	21	1, 5	11	Kwalitatief					
46	Showcases - minimaal 3 per jaar door hele bedrijf.	22	1, 5	11	Kwalitatief					
<b>Overig</b>										
	Score transparantiebenchmark	-	9, 17	-	Kwantitatief	12	12	NVT	<b>19</b>	
	% duurzaam hout toegepast	16	1, 4	12	Kwantitatief	99,3%	98,70%		<b>99,80%</b>	

Toelichting/definitie	Bronnen/ verwijzing
SKAO CO <sub>2</sub> -prestatieladder, GHG protocol. In ton CO <sub>2</sub> .	SAP
Gemiddelde CO <sub>2</sub> -uitstoot van de opgeleverde woningen in 2021. In kilogram CO <sub>2</sub> .	EPC en BENG software
ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting tonnen.	Opgave reststoffenverwerkers
ENCORD Construction Waste Measurement Guide voor definities (inclusief bedrijfsafval, geen ontgravingen), meting tonnen.	Opgave reststoffenverwerkers
Duurzaam hergebruik wordt gedefinieerd als hergebruik als grondstof of voor opwekking van groene energie. Op basis van afvalprofiel Renewi; incl hoeveelheden Sita en overige verwerkers. Op basis van tonnage. Gestort afval plus grijze stroom uitgezonderd.	Opgave reststoffenverwerkers
Percentage van totale inkoopspend aan voorkeursleveranciers met een raamcontract, met een getekende duurzaamheidsverklaring. Inkoopspend van combinatieprojecten is niet meegenomen.	ESIZE
	10.3.2 Materialen
	10.3.2 Materialen
CPG-score GGB woningen - conceptwoningen (1-10)	10.3.2 Materialen
CPG-score GGB woningen - niet-conceptwoningen (1-10)	10.3.2 Materialen
Het aandeel gercycled asfalt in het totale asfalt dat technisch gezien haalbaar is. Doelstelling is om asfalt te kunnen produceren bestaande uit 60% gercycled asfalt.	10.3.2 Materialen
Het aandeel gercycled beton in het totale beton dat technisch gezien haalbaar is. Doelstelling is om beton te kunnen produceren bestaande uit 30% gercycled beton.	10.3.2 Materialen
	10.3.2 Materialen
Aantal in lopend jaar gestarte gebiedsontwikkelingen met (voornemen tot certificering) Greenlabel A / aantal in lopend jaar gestarte gebiedsontwikkelingen.	
Projecten waar 1 of meerdere initiatieven zijn toegepast die waarde toevoegen aan biodiversiteit of klimaatadaptie.	
Plaats in de ranking van de transparantiebenchmark van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.	Website Ministerie
Percentage duurzaam gecertificeerd hout (FSC/PEFC) ten opzichte van totaal ingekocht hout volgens opgave leveranciers.	Inkoopspend

### Toelichting tabel prestatie-indicatoren:

- Als definitie voor resultaat is vanaf 2018 EBITDA gehanteerd.
- Veiligheid: het IF-cijfer 2020 is inclusief combinatieprojecten naar rato berekend.
- CO<sub>2</sub>-meting: Heijmans past de conversiefactoren afkomstig van de website [www.CO2emissiefactoren.nl](http://www.CO2emissiefactoren.nl) toe. In de rapportagesystematiek die Heijmans hanteert, worden deze eens in de vier jaar geactualiseerd.
- CO<sub>2</sub>-meting: om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te meten en rapporteren gebruikt Heijmans de verdeling in scopes van het Green House Gas (GHG) protocol. Scope 1 betreft de uitstoot veroorzaakt door brandstoffen die wij zelf inkopen en verbruiken (voornamelijk gas, benzine en diesel). Scope 2 omvat CO<sub>2</sub>-uitstoot als gevolg van het elektriciteitsverbruik (deze CO<sub>2</sub> stoten wij niet zelf uit maar de elektriciteitsmaatschappij) en zakelijk (vlieg) verkeer. Van scope 3 wordt de uitstoot van CO<sub>2</sub> van de opgeleverde woningen gerapporteerd.
- In 2021 is aangepaste wetgeving ingevoerd (BENG). Zowel de EPC als de BENG kunnen worden omgezet naar een zelfde indicator (gemiddelde CO<sub>2</sub>-uitstoot van de opgeleverde woningen). Waardoor continuïteit in metingen wordt gegarandeerd.
- CO<sub>2</sub>-meting: de CO<sub>2</sub>-uitstoot is 27.995 ton (waarvan 27.872 scope 1 en 123 scope 2 (incl. zakelijke kilometers en vlieg kilometers)). Hierin zit een deel vergroening voor de ingekochte elektriciteit door de aankoop van certificaten. Zonder compensatie zou de CO<sub>2</sub> uitstoot 35.231 ton zijn.
- Afval: de opgegeven hoeveelheden reststoffen zijn afkomstig van reststoffenverwerkers. Het betreft de periode januari tot en met november 2021. De cijfers van december zijn evenals de jaren hiervoor ingeschat.
- Afval: de totale hoeveelheid restmateriaal is een materieel aspect en wordt derhalve gerapporteerd in het jaarverslag. Het koppelen van concrete verminderingdoelstellingen is de afgelopen jaren niet mogelijk gebleken vanwege de grote afhankelijkheid van de aard van het aanbod van opdrachten (inclusief of exclusief sloop). Door activiteiten op gebied van LEAN-ontwerpen en circulair bouwen wordt al wel in de ontwerpfase gestuurd op het minimaliseren van het afval en hoogwaardig verwerken van de reststromen. Ook wordt actief gestuurd op het verminderen van de hoeveelheid verpakkingsmaterialen.

## 15.7.5 GRI Standards: general disclosures

<b>GRI Content Index Heijmans – Core</b>			
<b>SRS</b>	<b>Disclosure</b>	<b>Reference</b>	<b>Remark</b>
<b>GRI 102: GENERAL DISCLOSURES 2016</b>			
<b>1. Organizational profile</b>			
102-1	Name of the organization	Titelpagina	
102-2	Activities, brands, products, and services	Profiel	
102-3	Location of the organization's headquarters	Voorwoord	
102-4	Number of countries operating	Profiel	
102-5	Nature of ownership and legal form	Corporate Governance Het aandeel Heijmans	
102-6	Markets served	Profiel	
102-7	Scale of the reporting organization	Kengetallen Financiële resultaten	
102-8	Information on employees and other workers	Kwaliteit van organisatie	Verdere uitsplitsingen worden gezien als een te groot detailniveau in relatie tot materialiteit.
102-9	Supply chain	Profiel Strategie Waardecreatiemodel	
102-10	Significant changes to the organization and its supply chain	Financiële resultaten Voorwoord Risicobeheersing en procesverbetering	
102-11	Precautionary Principle or approach	Risicomanagement	
102-12	External initiatives	Verlaggevingssystematiek Mensenrechten Brancheorganisaties	
102-13	Memberships of associations	Samenwerking Brancheorganisaties	
<b>2. Strategy</b>			
102-14	Statement from senior decision maker	Voorwoord	
<b>3. Ethics and integrity</b>			
102-16	Values, principles, standards, and norms of behavior	Open bedrijfscultuur	
<b>4. Governance</b>			
102-18	Governance structure	Borging Corporate governance	
<b>5. Stakeholder Engagement</b>			
102-40	List of stakeholder groups	In gesprek met stakeholders Materiële onderwerpen	
102-41	Collective bargaining agreements	Kwaliteit van organisatie	Nagenoeg 100% van de Heijmans medewerkers valt onder een collectief arbeidscontract.
102-42	Identifying and selecting stakeholders	In gesprek met stakeholders	
102-43	Approach to stakeholder engagement	In gesprek met stakeholders	
102-44	Key topics and concerns raised	Materiële onderwerpen In gesprek met stakeholders	
<b>6. Reporting practice</b>			
102-45	Entities included in the consolidated financial statements	Jaarrekening Verlaggevingssystematiek	
102-46	Defining report content and topic Boundaries	Verlaggevingssystematiek Management Approach overzicht	
102-47	List of material topics	Materiële onderwerpen Management Approach overzicht	
102-48	Restatements of information		Er hebben geen significante herformuleringen plaatsgevonden.
102-49	Changes in reporting	Materiële onderwerpen	
102-50	Reporting period	Verlaggevingssystematiek	
102-51	Date of most recent report		19 februari 2021
102-52	Reporting cycle	Verlaggevingssystematiek	
102-53	Contact point for questions regarding the report	Colofon	
102-54	Claims of reporting in accordance with the GRI Standards	Verlaggevingssystematiek	
102-55	GRI content index	Management Approach overzicht GRI Standards: general disclosures GRI Standards: specific disclosures	
102-56	External assurance	Verlaggevingssystematiek Assurance-rapport	

Heijmans houdt voor dit overzicht de brontekst in het Engels aan.

## 15.7.6 GRI Management Approach overzicht

### Management Approach

In deze management approach worden de belangrijkste geclusterde materiële thema's beschreven, aangevuld met twee voor Heijmans belangrijke thema's.

Materieel onderwerp	Toelichting materieel onderwerp	Scope en beperkingen	Beheersing van processen	Evaluatie van processen
<b>Gezonde omgeving</b>	Heijmans houdt rekening met de verdere verstedelijking door bij de bouw verkeer en buurten veilig en gezond in te richten. Ook speelt dit thema in de eigen werkomgeving een rol.	Er zijn verschillende KPI's die linken aan dit materiële thema. Van veiligheidscijfers tot ziekteverzuimcijfers en meer extern gerichte KPI's zoals CO <sub>2</sub> -emissies en gebiedsgerichte duurzaamheidslabels.	De ambities zijn vaak onderdeel van het reguliere proces van uitwerking van het Programma van Eisen en daarmee beheerst via de processen in het managementsysteem.	Als het ambities uit het Programma van Eisen zijn vindt externe evaluatie en toetsing meestal plaats door de opdrachtgevers na realisatie van het project. De evaluatie van de meer intern gerichte KPI's zijn reeds beschreven bij de andere meer specifieke thema's zoals veilig werken.
<b>Veilig werken</b>	Het hebben van een veilige werkomgeving is een van de speerpunten van beleid bij Heijmans. Vanuit de stakeholdergroep zijn medewerkers van primair belang. Bovendien zijn veel bouwactiviteiten in hun aard potentieel gevaarlijk door de grote massa en vele werktuigen.	Heijmans werkt uitsluitend in Nederland waardoor de Nederlandse wetgeving op gebied van Arbo leidend is voor het creëren van een veilige en gezonde werkomgeving. Daarnaast spelen de onderaannemers met hun eigen verantwoordelijkheid op gebied van veiligheid een belangrijke rol op de bouwplaatsen.	Binnen Heijmans worden medewerkers opgeleid volgens de VCA-methodiek. Daarnaast wordt ook van de onderaannemers verwacht dat ze VCA of een gelijkwaardig certificaat bezitten. Ook worden er op bouwplaatsen allerlei fysieke maatregelen genomen om de veiligheid te bevorderen. Tenslotte heeft Heijmans een semi-interne arbodienst (ASC).	Evaluatie is een onderdeel van de VCA-systematiek. Ook worden verschillende indicatoren gemeten door de specifieke organisatie van Kwaliteit & Veiligheid. KPI's zijn onder meer het aantal ongevallen, het hebben van een VCA-certificaat bij de onderaannemer en het IF-cijfer.
<b>Energieneutrale oplossingen bouwen</b>	De kerncompetentie van Heijmans is het ontwerpen en bouwen van objecten in de gebouwde omgeving (woningen, utilitaire werken, infra-technische werken etc.). Heijmans kan een bijdrage leveren aan de energietransitie door kennis en kunde in te zetten om deze objecten energieneutraal te laten opereren.	Omdat Heijmans niet altijd de ontwerpverantwoordelijkheid heeft, is het vaak afhankelijk van de uitvraag en ambities van de opdrachtgevers. Daarnaast zijn niet alle objecten op het gebied van energie vergelijkbaar (een huis verbruikt de meeste energie als het gereed is, een weg als deze gebouwd wordt).	Voor de verschillende objecten zijn er in wet- en regelgeving methoden ontwikkeld om de energieprestaties te meten. Heijmans heeft een gecertificeerd systeem om de eigen emissie te beheersen en te verbeteren (SKAO en ISO 14001).	De evaluatie van processen is integraal onderdeel van de eerder genoemde managementsystemen van SKAO en ISO 14001. Daarnaast is de evaluatie van de prestatie ook vaak verwerkt in de opleverdocumenten in het kader van wet- en regelgeving.
<b>Circulair bouwen</b>	Heijmans verkleint de milieu-impact van materiaalstromen door te bouwen met herbruikbare materialen en afval zoveel mogelijk te minimaliseren of optimaal te hergebruiken.	Materialen zijn onderhevig aan innovatie. Functionele eisen (sterkte, draagkracht) zijn vaak beperkende factoren. Ook de afzetmogelijkheden van afval kunnen beperkend werken.	Er zijn afspraken gemaakt over scheiding van materialen op de bouwplaatsen en met verwerkers over de manier waarop verwerking plaatsvindt. Monitoring vindt maandelijks plaats. Ook in de selectie van materialen en in ontwerpen wordt rekening gehouden met circulariteit.	Evaluatie vindt plaats in het kader van het ISO 90001/14001 gecertificeerde managementsysteem, maar ook naar aanleiding van rapportages naar de werkvloer.
<b>Klimaatadaptief en natuurinclusief bouwen</b>	Bouwwerken zijn niet alleen functioneel (wonen/werken/verbinden) maar kunnen ook een positieve bijdrage leveren aan biodiversiteit en klimaatproblematiek.	Veel ontwerpisen komen voort uit wet- en regelgeving. Daarnaast wordt er vaak een extra inspanning gepleegd om inpassingen in de natuurlijke omgeving mogelijk te maken.	Ontwerpeisen zijn opgenomen in Programma's van Eisen en worden vervolgens binnen het kwaliteitssysteem van de organisatie beheerst. Er zijn diverse meetmethoden, afhankelijk van het soort bouwwerk om de duurzaamheidsprestatie te meten.	Evaluatie vindt plaats in het kader van het ISO 90001/14001 gecertificeerde managementsysteem, maar ook naar aanleiding van specifieke KPI's op gebied van duurzaam bouwen.

Materieel onderwerp	Toelichting materieel onderwerp	Scope en beperkingen	Beheersing van processen	Evaluatie van processen
<b>Inzetten van slimme technologie</b>	Digitalisering en de inzet van nieuwe maaktechnologie zijn belangrijke trends in de bouw. Heijmans speelt hier op in met specifieke programma's voor BIM en het ontwikkelen van conceptueel bouwen.	Digitalisering heeft gevolgen voor de gehele keten (van verkoopprocessen, tot maakprocessen) en beheer- en onderhoudsprocessen. Maaktechnologie gaat niet alleen over robotisering maar ook industrialisering van het bouwproces.	Er zijn programma's ontwikkeld om voortgang te creëren voor digitalisering en er zijn KPI's opgesteld om de voortgang te meten. Daarbij worden ontwikkelingen zoveel mogelijk geïntegreerd in de reguliere bedrijfsprocessen.	Evaluatie vindt plaats aan de hand van reguliere audits van de geïntegreerde processen binnen het managementsysteem van het bedrijf en op basis van specifieke KPI's in rapportages naar de raad van bestuur.
<b>Financieel gezond zijn</b>	Door stakeholders is aangegeven dat het leveren van een goede prijs/kwaliteit verhouding van essentieel belang is. Daarmee wordt ook economische waarde toegevoegd, hetgeen zorgt voor werkgelegenheid en continuïteit.	Scope is de Nederlandse markt waarbij Heijmans vaak afhankelijk is van openbare aanbestedingen voor het verkrijgen van werken. Verder zijn veel activiteiten ingekaderd door wet- en regelgeving.	In het jaarverslag van Heijmans wordt uitgebreid gerapporteerd over de financiële waarden en de beheersingsprocessen die binnen Heijmans zijn ingericht op het gebied van economische prestaties.	Beoordeling door interne audit, externe accountantscontrole, jaarverslaggeving en rapportage aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.
<b>Reduceren eigen CO<sub>2</sub>-emissies</b>	Heijmans neemt maatregelen om de CO <sub>2</sub> -footprint van de eigen bedrijfsvoering zoveel mogelijk te verkleinen.	Bij de maatregelen om de CO <sub>2</sub> -emissies te verkleinen ligt de focus op scope 1 en 2. Wel worden acties ondernomen om scope 3 te beïnvloeden, bijvoorbeeld door het volgen van een duurzaam inkoopbeleid.	Vanuit opdrachtgevers en de overheid is er een wens om te verduurzamen. Dit uit zich in doelstellingen ten aanzien van de eigen bedrijfsvoering en ketenpartners.	Evaluatie vindt plaats in het kader van het ISO 90001/14001 gecertificeerde managementsysteem.

## 15.7.7 GRI Standards: specific disclosures

GRI Content Index Heijmans – Core			
SRS	Disclosure	Reference	Remark
<b>Topic Specific Standards</b>			
<b>1. Gezonde leefomgeving</b>			
Heijmans	Opgeleverde woningen met nul restpunten (%)	Overzicht prestatie-indicatoren	
<b>2. Veilig werken (GRI 403: OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY 2018)</b>			
403-1	Occupational health and safety management system	Verbeteren: Veiligheid centraal	
403-2	Hazard identification, risk assessment, and incident investigation	Verbeteren: Vitaliteit	Heijmans heeft een uitgebreid systeem voor risico-inventarisatie en evaluatie. Daarnaast is er een digitale meldsystematiek (GO!-app) en zijn er uitgebreide opvolgingsmechanismen.
403-3	Occupational health services	Verbeteren: Veiligheid centraal	Heijmans heeft een eigen Arbo Service Centrum van waaruit begeleiding plaatsvindt waar onder spreekuren Bedrijfsarts en PAGO's.
403-4	Worker participation, consultation, and communication on occupational health and safety	Verbeteren: Veiligheid centraal Verbeteren: Veiligheid centraal	Heijmans heeft vanuit de organisatie preventiemedewerkers benoemd in overleg met de OR en heeft ook een actieve VGWM commissie.
403-5	Worker training on occupational health and safety		
403-6	Promotion of worker health	Verbeteren: Kennisdeling	Heijmans is alleen actief in Nederland waar de hele bevolking toegang heeft tot kwalitatief goede zorg middels een verplichte basisverzekering.
403-7	Prevention and mitigation of occupational health and safety impacts directly linked by business relationships	Verbeteren: Veiligheid centraal	
403-9	Work related injuries	Verbeteren: Virtual reality-trainingen	
<b>3. Energieneutrale oplossingen bouwen</b>			
Heijmans	Gemiddelde CO <sub>2</sub> -uitstoot van opgeleverde woningen	Overzicht prestatie-indicatoren	
<b>4. Circulair bouwen (GRI 306: WASTE 2020)</b>			
306-1	Waste generation and significant waste-related impacts		Heijmans koopt grondstoffen en materialen in (e.g., beton, staal, hout en asfalt) die worden ingezet bij het bouwen aan een gezonde leefomgeving. Tijdens de bouw genereren we restmateriaal zoals plastic verpakkingen, hout door zaag- en snijverlies en een overschot aan bouwmaterialen.
306-2	Management of significant waste-related impacts	Verduurzamen: Materialen Overzicht prestatie-indicatoren	Heijmans vermindert het genereren van restmateriaal door verpakingsmateriaal terug te dringen samen met ketenpartners, reststromen te scheiden en meer gebouwen te prefabriceren in een gecontroleerde omgeving. Onze data over de hoeveelheden gegenereerd restmateriaal ontvangen we van gecertificeerde afvalverwerkers middels maandelijkse rapportages.
306-3	Waste generated	Verduurzamen: Materialen Overzicht prestatie-indicatoren	Heijmans heeft in 2021 een totaal aan 25.197 ton reststoffen af laten voeren. De meest voorkomende afvalstromen in tonnen zijn bedrijfsafval (784), BSA (4.554), puin (11.217), papier (203), hout (2.280), schroot (2.766), kunststof (71) en overig (3.323).
<b>5. Klimaatadaptief en natuurinclusief bouwen</b>		<b>Waste generated</b>	
Heijmans	Nieuwe gebiedsontwikkeling met Greenlabel A (%)	Overzicht prestatie-indicatoren	
Heijmans	Projecten waarop initiatieven m.b.t. klimaatadaptatie en biodiversiteit zijn toegepast (#)	Overzicht prestatie-indicatoren	
<b>6. Inzetten van slimme technologie</b>			
Heijmans	Nieuwe data gedreven diensten succesvol in de markt gezet (#)	Verslimmen: Digitalisering Overzicht prestatie-indicatoren	

Heijmans houdt voor dit overzicht de brontekst in het Engels aan.



## 15.7.8 EU Taxonomie

De nieuwe Europese regelgeving omtrent het classificeren van duurzame activiteiten is van toepassing op Heijmans als beursgenoteerd bedrijf in Nederland. Met de invoering van deze regelgeving moet inzichtelijk worden welk deel van de economische activiteit kan worden aangemerkt als een activiteit die substantieel bijdraagt aan de vermindering van klimaatverandering en om te bepalen of die economische activiteit geen significante schade toebrengt aan een van de andere milieudoelstellingen. Dit jaar wordt gekeken naar twee thema's namelijk klimaatadaptatie en klimaatmitigatie. Volgend jaar komen hier nog vier andere doelstellingen bij en zal ook aangegeven worden welk deel van de omzet/CapEx/OpEx die in aanmerking komt (eligible is) ook daadwerkelijk voldoet aan de criteria zoals beschreven zijn in de nieuwe wetgeving (en dus aligned is).

### Proces

De bestaande activiteiten van Heijmans zijn per bedrijfsstroom gecategoriseerd volgens de zogenaamde NACE-codes. Vervolgens zijn deze vergeleken met de technische screeningcriteria die in de taxonomie worden aangegeven. Daarna zijn interviews gehouden met verantwoordelijken in de business en zijn de omzetten in de bedrijfsstromen verdeeld over de categorieën van de taxonomie. Daaruit komt het percentage van de bedrijfsactiviteiten naar voren per bedrijfsstroom dat in potentie kan bijdragen aan de klimaatdoelen. Voor de CapEx-en OpEx-gegevens is op holdingniveau gekeken naar de investeringen en uitgaven. De uitkomsten staan gepresenteerd in de onderstaande tabel. De nadere toelichting op de percentages wordt gegeven onder de tabel.

	Omzet	CapEx	OpEx
<b>Voor de taxonomie in aanmerking komende activiteiten</b>	82%	74%	72%
<b>Niet voor de taxonomie in aanmerking komende activiteiten</b>	18%	26%	28%
<b>Totaal</b>	100%	100%	100%
<b>Totaal € mln.</b>	<b>1.748</b>	<b>40</b>	<b>110</b>

De EU Taxonomie is een nieuwe wet waarbij verschillende aspecten nog openstaan voor eigen toepassing. Heijmans heeft de Taxonomie beoordeeld en de toepassing, schattingen en aannames zijn in deze paragraaf verder toegelicht. Eventueel nieuw uitgebrachte "guidance" kan er in de toekomst voor zorgen dat er meer accurate definities van deze aspecten bekend worden.

Dit kan impact hebben op onze toekomstige EU Taxonomie disclosures.

Van een klein deel van de omzet (circa 7%) is het nog onduidelijk of deze eligible is (zie toelichting per sector). Dit deel is in de tabel als non-eligible meegenomen.

### Omzet

De activiteiten van de Groep zijn beoordeeld op voor de taxonomie in aanmerking komende activiteiten. Van de betreffende activiteiten is vervolgens de omzet bepaald. Deze vormen de teller in het bepalen van bovengenoemd percentage. Het totaal van de omzet (de noemer) correspondeert met de opbrengsten zoals vermeld in de geconsolideerde jaarrekening van de Groep (zie jaarrekening 1. Winst-en-verliesrekening).

Voor Heijmans Vastgoed is de totale omzet meegenomen, inclusief de omzet van de verkopen van gronden. Dit is gedaan omdat de activiteit op zich niet per se 'projectontwikkeling' is, maar het doel van de verkoop gericht is op projectontwikkeling.

Voor Heijmans Infra zijn de omzetten bij de regionale wegebouwactiviteiten en de volumes van deze werken van Integrale Regio Projecten en Centrale Projecten meegenomen. Uitzondering vormt de omzet bij luchthavens. De taxonomie beschouwt enkel het aanleggen van start- en landingsbanen als 'eligible'. De onderhoudswerkzaamheden die wij verrichten aan de start- en landingsbanen worden derhalve niet meegenomen als 'eligible'. De omzet bij luchthavens was dit jaar overigens relatief groot waardoor het een groot deel van de non-eligible omzet uitmaakt.

De specialistische omzetten van Weg-, Bodem-, Civiel- en Systeemgerelateerde activiteiten zijn meegenomen voor zover ze in onderaanneming voor Heijmans-projecten werkzaam zijn geweest. De omzet voor derden is niet meegenomen omdat niet altijd duidelijk was of het einddoel van het betrokken project eligible was. Bij Heijmans Utiliteit is de volledige omzet meegenomen met uitzondering van de werkzaamheden voor luchthavens met dezelfde verklaring als bij Infra. Voor de omzet van Heijmans Utiliteit Services is een inschatting gemaakt dat deze voor 90% bij bestaand vastgoed plaatsvindt en voor 10% bij nieuw vastgoed.

Voor Heijmans Energie is de totale omzet van de activiteiten meegenomen.

## CapEx

De totale CapEx (de noemer) bestaat uit de som van de toevoegingen aan materiële vaste activa (zie jaarrekening 6.9 Materiële vaste activa) en de toevoegingen aan gebruiksrechten geleasede activa (zie jaarrekening 6.10 Leases). Per toevoeging is bepaald voor welke sectoren van de Groep deze Capex worden ingezet. Voor zover de activiteiten van de betreffende sectoren in aanmerking komen voor de taxonomie, is de betreffende CapEx eveneens als in aanmerking komend aangemerkt (de teller).

## OpEx

Het totaal van de OpEx (de noemer) bestaat hoofdzakelijk uit de volgende posten:

- Kortlopende leases (zie jaarrekening 6.10 Leases)
- Kosten voor onderzoek en ontwikkeling (zie jaarrekening 6.4 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling)

Daarnaast zijn ook kosten voor onderhoud en reparatie, en alle andere directe uitgaven in verband met het dagelijkse onderhoud van materiële vaste activa door Heijmans of door derden waaraan activiteiten zijn uitbesteed die nodig zijn voor een continu en doeltreffend functioneren van dergelijke activa meegenomen.

Van deze kosten is bepaald voor welke sectoren deze zijn gemaakt. Voor zover de activiteiten van de betreffende sectoren in aanmerking komen voor de taxonomie, is de betreffende OpEx eveneens als 'in aanmerking komend' aangemerkt (de teller).

## 15.7.9 EU Directive Non-Financial Information and Diversity information reference table

Topic	Subtopic	Included (yes/no)	
Business model		Yes	Profiel en Waardecreatiemodel
Relevant social and personnel matters (e.g. HR, safety etc.)	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Waardecreatiemodel en Strategie
	The outcome of those policies.	Yes	Strategie
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Risicomanagement
	How risks are managed.	Yes	Risicomanagement
	Non-financial key performance indicators.	Yes	Strategie en Overzicht prestatie-indicatoren
Relevant Environmental matters (e.g. climate-related impacts)	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Strategie
	The outcome of those policies.	Yes	Strategie
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Risicomanagement en Strategie
	How risks are managed.	Yes	Risicomanagement en Strategie
	Non-financial key performance indicators.	Yes	Strategie en Overzicht prestatie-indicatoren
Relevant matters with respect for human rights (e.g. labour protection)	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Strategie en Mensenrechten
	The outcome of those policies.	Yes	Strategie en Mensenrechten
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Strategie en Mensenrechten en Risicomanagement
	How risks are managed.	Yes	Strategie en Mensenrechten en Risicomanagement
	Non-financial key performance indicators.	Yes	Strategie en Mensenrechten en Risicomanagement
Relevant matters with respect to anti-corruption and bribery	A description of the policies pursued, including due diligence.	Yes	Corporate Governance en Gedrag en integriteit
	anti-corruption and bribery	Yes	Corporate Governance en Gedrag en integriteit
	Principle risks in own operations and within value chain.	Yes	Corporate Governance en Gedrag en integriteit
	How risks are managed.	Yes	Corporate Governance en Gedrag en integriteit
	Non-financial key performance indicators.	No	Corporate Governance en Gedrag en integriteit
Insight into the diversity (executive board and the supervisory board)	A description of the policies pursued.	Yes	Strategie en directe verwijzing naar de Corporate Governance Verklaring 2019 op de website van Heijmans
	Insight into the diversity (executive board and the supervisory board)	Yes	Strategie en directe verwijzing naar de Corporate Governance Verklaring 2019 op de website van Heijmans
	Description of how the policy is implemented	Yes	Strategie
	Results of the diversity policy	Yes	Strategie

## 15.7.10 Sustainable Development Goals (SDG's)

In Hoofdstuk 9 is het proces beschreven om te komen tot de meest relevante SDG's voor Heijmans. In deze bijlage worden deze hoofddoelen en de belangrijkste subdoelen beschreven en wordt aangegeven welke rol Heijmans heeft in het leveren van een bijdrage aan het bereiken van deze doelen om daarmee impact te genereren. In de KPI-tabel van bijlage 15.7.4 is aangegeven welke SDG's gekoppeld zijn aan concrete KPI's om de resultaten en de voortgang te managen.

### De top SDG's voor Heijmans:

1. SDG 7. Betaalbare en duurzame energie
2. SDG 8. Waardig werk en economische groei
3. SDG 9. Industrie, innovatie en infrastructuur
4. SDG 11. Duurzame steden en gemeenschappen
5. SDG 12. Verantwoorde consumptie en productie



## Top-5 SDG's



7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY



Verzekeren toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
7.2	Tegen 2030 in aanzienlijke mate het aandeel hernieuwbare energie in de globale energiemix verhogen.	<p>Heijmans draagt bij aan het verhogen van het aandeel hernieuwbare energie door duurzame energiebronnen in woningen aan te brengen, energieopwekkende woningen te bouwen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nul op de meter woningen</li> <li>• Zonnepanelen</li> <li>• Circulaire/duurzame woningen</li> </ul> <p>Ook onze eigen gebouwen, wagenpark en materieel verduurzamen we, o.a. met</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonnepanelen op daken en keten</li> <li>• Stimuleren elektrische auto's</li> <li>• Elektrisch materieel</li> </ul>
7.3	Tegen 2030 de globale snelheid van verbetering in energie-efficiëntie verdubbelen.	<p>Heijmans draagt bij aan de verbetering van energie-efficiëntie door te streven naar geen verspilling van energie in welke vorm dan ook en op wijkniveau mee te werken aan duurzame efficiëntere energie-oplossingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energiegrids/lokale oplossingen</li> <li>• Energie-efficiënte woningen</li> </ul>

**8** DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH


## Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
8.2	Tot meer economische productiviteit komen door diversificatie, technologische modernisatie en innovatie, ook door de klemtoon te leggen op sectoren met hoge toegevoegde waarde en arbeidsintensieve sectoren.	Heijmans zorgt voor economische productiviteit in de bouw door haar activiteiten en door een voorbeeld te stellen als het gaat om innovatie, digitalisering en technologische modernisatie. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisering</li> <li>• Industrialisering</li> <li>• Maaktechnologie</li> </ul>
8.8	De arbeidsrechten beschermen en veilige en gezonde werkomgevingen bevorderen voor alle werknemers, met inbegrip van migrantenarbeiders, in het bijzonder vrouwelijke migranten en zij die zich in preciaire werkomstandigheden bevinden.	Heijmans zorgt voor veilige en gezonde werkomgevingen voor werknemers, onderaannemers en andere partners. Ook biedt Heijmans een inspirerende en motiverende werkplek die medewerkers betrokken houdt. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiligheid</li> <li>• Training en ontwikkeling van medewerkers</li> <li>• Betrokkenheid van medewerkers</li> <li>• Gedragscode</li> </ul>

**9** INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE


## Bouw veerkrachtige infrastructuur, bevorder inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleer innovatie

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
9.1	Ontwikkelen van kwalitatieve, betrouwbare, duurzame en veerkrachtige infrastructuur, met inbegrip van regionale en grensoverschrijdende infrastructuur, ter ondersteuning van de economische ontwikkeling en het menselijk welzijn, met klemtoon op een betaalbare en billijke toegang voor iedereen.	Heijmans ontwikkelt infrastructuur die kwalitatief, betrouwbaar, duurzaam en veerkrachtig is.
9.4	Tegen 2030 de infrastructuur moderniseren en industrieën aanpassen om hen duurzaam te maken, waarbij de focus ligt op een grotere doeltreffendheid bij het gebruik van hulpbronnen en van schonere en milieuvriendelijke technologieën en industriële processen, waarbij alle landen de nodige actie ondernemen volgens hun eigen respectieve mogelijkheden.	Heijmans speelt als 'makers van een gezonde leefomgeving' een rol in het moderniseren en verduurzamen van infrastructuur. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Circulair bouwen</li> <li>• Ketenpartner</li> <li>• Milieuvriendelijke technologieën</li> <li>• Ambitie emissieloos bouwen</li> </ul>

**11** SUSTAINABLE CITIES  
AND COMMUNITIES

**Maak steden en menselijke nederzettingen inclusief,  
veilig, veerkrachtig en duurzaam**

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
11.1	Tegen 2030 voor iedereen toegang voorzien tot adequate, veilige en betaalbare huisvesting en basisdiensten, en sloppenwijken verbeteren.	<p>Heijmans bouwt aan adequate, veilige, duurzame en betaalbare huisvesting door verschillende woonvormen te ontwikkelen en de beschikbaarheid van woningen in Nederland te vergroten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoende woningen</li> <li>• Kwaliteit woningen</li> <li>• Betaalbaarheid woningen</li> <li>• Conceptueel bouwen</li> </ul>
11.3	Tegen 2030 inclusieve en duurzame stadsontwikkeling en capaciteit opbouwen voor participatieve, geïntegreerde en duurzame planning en beheer van menselijke nederzettingen in alle landen.	<p>Heijmans ontwikkelt duurzame (stads)gebieden met aandacht voor de behoeften van de eindgebruikers en trends en ontwikkelingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit leefomgeving</li> <li>• Verstedelijking</li> <li>• Circulariteit woningen</li> <li>• Lokale energienetwerken</li> <li>• Klimaatadaptatie en biodiversiteit</li> <li>• Blauw - Groen</li> </ul>

**12** RESPONSIBLE  
CONSUMPTION  
AND PRODUCTION

**Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen**

#	SDG subdoel	Omschrijving rol Heijmans
12.2	Tegen 2030 het duurzame beheer en het efficiënte gebruik van natuurlijke hulpbronnen realiseren.	<p>In haar eigen bedrijfsvoering en in de keten levert Heijmans een bijdrage aan het duurzame beheer en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzame inkoop van natuurlijke hulpbronnen</li> <li>• CO<sub>2</sub>-emissies reduceren</li> <li>• Efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen in de producten/diensten die Heijmans levert</li> </ul>
12.5	Tegen 2030 de afvalproductie aanzienlijk beperken via preventie, vermindering, recyclage en hergebruik.	<p>Heijmans beperkt haar eigen afvalproductie via preventie, vermindering, recyclage en hergebruik.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scheiding van restmaterialen op de bouwplaats</li> <li>• Hergebruik van restmaterialen na afvoer</li> <li>• Verpakkingen 100% hergebruiken</li> </ul>

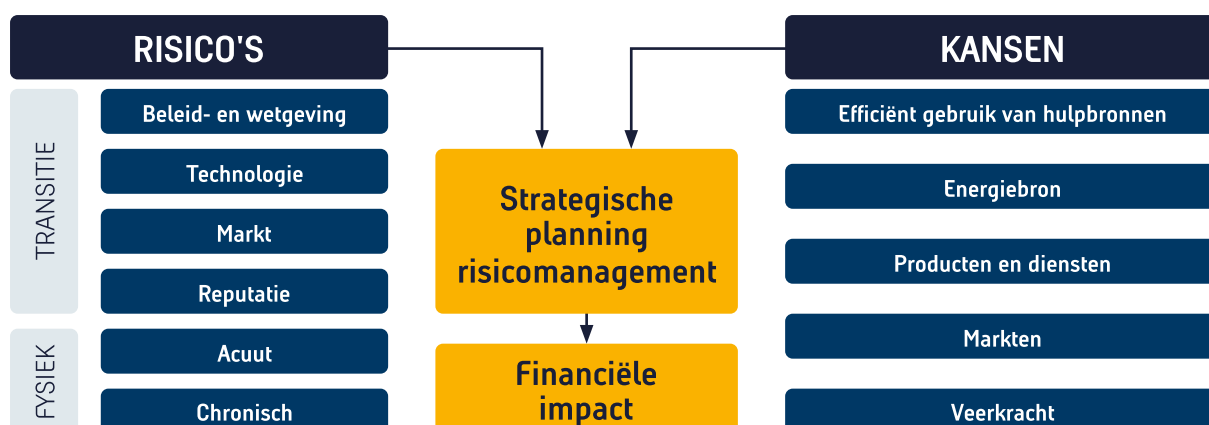
## 15.7.11 Overzicht klimaatgerelateerde risico's en kansen

Type	Onderwerp	#	Klimaatgerelateerd RISICO	Relevantie Heijmans
Transitie	Beleid en wetgeving	1	Hogere prijs voor GHG emissies	<b>M:</b> Wordt op termijn zichtbaar in de doorberekening van ingekochte producten
		2	Verbeterde emissierapportage verplichtingen	<b>M:</b> Heijmans rapporteert al volgens standaarden
		3	Toenemende regelgeving inzake beperking van broeikasgasemissies	<b>H:</b> Direct zichtbaar bij de aanschaf van nieuw materieel en aanvullende eisen gemeenten bij bouwprojecten
		4	Mandaten voor en regulering van bestaande producten en diensten	<b>M:</b> Onderdeel van reguliere aanbestedingen
		5	Blootstelling aan rechtszaken	<b>L:</b> Heijmans is een van de koplopers waardoor risico's lager zijn
	Technologie	6	Vervanging van bestaande producten en diensten door opties met een lagere emissie	<b>L:</b> De nieuwe technologieën zijn reeds onderdeel van onze ontwerpen
		7	Niet-succesvolle investeringen in nieuwe technologieën	<b>M:</b> Heijmans wil voorop lopen bij aanschaf materieel. Onderdeel van de investeringsmonitoring
		8	Kosten om over te stappen op lagere emissietechnologie	<b>H:</b> Emissieloos bouwen vraagt relatief veel investeringen in nieuw materieel. Nieuw materieel is echter niet altijd emissieloos beschikbaar
	Markt	9	Veranderend gedrag van klanten	<b>L:</b> Heijmans is in staat om op de veranderende vraag in te spelen
		10	Onzekerheid in marktsignalen	<b>L:</b> Stevige inzet door overheidsmarkt
		11	Verhoogde kosten van grondstoffen	<b>H:</b> met name door doorberekening van CO <sub>2</sub> -beprijzing
		12	Afnemende beschikbaarheid van grondstoffen	<b>M:</b> Niet perse gerelateerd aan klimaatrisico's
	Reputatie	13	Verschuivingen in consumentenvoorkeuren	<b>L:</b> Heijmans ontwerpen kunnen voldoen aan de vraag
		14	Stigmatisering van de sector	<b>L:</b> Veel initiatieven zichtbaar
		15	Toegenomen bezorgdheid van stakeholders of negatieve feedback van stakeholders	<b>L:</b> Goed contact met stakeholders
Fysiek	Acuut	16	Extreem waterpeil rivieren	<b>M:</b> Eerdere situaties zijn logistiek gemanaged, wel mogelijk prijsrisico en hogere verzekeringskosten
		17	Toename hevige regenval	<b>M:</b> Waterschade bouwwerken is nog relatief beperkt, maar heeft wel invloed op het bouwproces
		18	Toenemende hittegolven	<b>M:</b> Relevant voor inzetbaarheid medewerkers en de continuïteit van projecten
		19	Toenemende bosbranden	<b>L:</b> Speelt meer in natuurgebieden
		20	Toenemende winden en stormen	<b>M:</b> Schade aan bouwplaatsen en gebouwen door windstoten
	Chronisch	21	Veranderingen in neerslagpatronen en extreme variabiliteit in weerpatronen	<b>L:</b> Veelal maatregelen mogelijk op lange termijn
		22	Stijgende zeespiegel	<b>L:</b> Vergunningverlening voor bouw in bepaalde gebieden
		23	Stijgende gemiddelde temperaturen	<b>L:</b> Maatregelen mogelijk in ontwerp en vereist in regelgeving
		24	Veranderende ecosystemen (inclusief biodiversiteit)	<b>L:</b> Geen relevant effect op directe bedrijfsvoering, is wel een kans voor dienstverlening. Opkomst hardnekkige exoten.



Type	#	Klimaatgerelateerde KANS	Relevantie Heijmans
Efficiënt gebruik van hulpbronnen	1	Gebruik van efficiëntere vervoerswijzen en productie- en distributieprocessen	<b>M:</b> Aandacht voor industrialisatie en duurzame mobiliteit
	2	Gebruik van recycling	<b>M:</b> Veel aandacht in gesprek met toeleverende bedrijven
	3	Overschakelen op efficiëntere gebouwen	<b>H:</b> Essentieel onderdeel van ontwerp nieuwe gebouwen en renovatie van bestaande gebouwen
	4	Verminderd watergebruik en verbruik	<b>L:</b> Tot nu toe minder relevant in Nederlandse context
Energiebron	5	Gebruik van energiebronnen met een lagere uitstoot energie	<b>H:</b> Toepassing van producten en diensten in de gebouwde omgeving, zoals ontwikkeling elektranet en ondergrondse infrastructuur
	6	Gebruik van ondersteunende beleidsstimulansen	<b>M:</b> Onderdeel van de business cases
	7	Gebruik van nieuwe technologieën	<b>M:</b> Standaardisering van toepassing van warmtepomptechnieken en alternatieve dienstverlening
	8	Deelname aan de CO <sub>2</sub> -markt	<b>L:</b> Nog geen business modellen die energiebesparing kunnen omzetten in CO <sub>2</sub> -credits
	9	Verschuiving naar gedecentraliseerde energie opwekking	<b>H:</b> Veel oplossingen beschikbaar voor individuele woningen en wijkclusters
Producten en diensten	10	Ontwikkeling en/of uitbreiding van emissiearme goederen en diensten	<b>H:</b> Zowel in de ontwerpen van woningen en gebouwen als in de energielevering. Kansen door uitbreiding netwerken (elektra, waterstof)
	11	Ontwikkeling van oplossingen voor klimaatadaptatie en verzekeringsrisico-oplossingen	<b>H:</b> Met name het bouwen van dijken en het aanpassen van rioleringsystemen en waterberging binnenstedelijk
	12	Ontwikkeling van nieuwe producten of diensten door middel van R&D en innovatie	<b>M:</b> Heijmans heeft als rol eerder systeemintegrator en launching customer dan innovator
	13	Vermogen om bedrijfsactiviteiten te diversifiëren	<b>M:</b> Veelal uitbreiding van bestaande producten en diensten
	14	Verschuiving in consumentenvoorkeuren	<b>H:</b> Mogelijkheid om duurzame oplossingen te bieden aan klanten
Markten	15	Toegang tot nieuwe markten	<b>H:</b> Met name de energiemarkt
	16	Gebruik van stimuleringsmaatregelen van de overheid	<b>H:</b> Bijdrage aan investeringen in duurzaam materieel en duurzame energiesystemen, vaak ook indirect (renovatie)
Veerkracht	17	Deelname aan programma's voor hernieuwbare energie en goedkeuring van energie-efficiëntie maatregelen	<b>H:</b> Diverse participaties (zie ook overzicht Green Deals en samenwerkingen)
	18	Vervanging/diversificatie van hulpbronnen	<b>M:</b> Met name in de renovatiemarkt omschakeling van gas naar elektra
	19	Groene financiering	<b>M:</b> Wel mogelijkheden maar vaak niet doorslaggevend voor de business case

## KLIMAATRISICO'S EN -KANSEN



## 15.7.12 Mensenrechten

Bedrijven kunnen door hun activiteiten de mensenrechten in Nederland en de rest van de wereld direct en indirect beïnvloeden. Heijmans onderschrijft de algemene uitgangspunten van de zogenaamde OECD Guidelines on Multinational Enterprises (in het Nederlands de "OESO-richtlijnen") en de UN Guiding principles on Business & Human Rights met daarin beschreven de bijzondere rol van bedrijven om alle toepasselijke wetgeving na te leven en de mensenrechten te respecteren. Heijmans beseft dat ook positieve beïnvloeding mogelijk is door bijvoorbeeld de totstandkoming van goede CAO's, de inkoop van duurzame materialen en samenwerking met partners die zich eveneens aan dezelfde uitgangspunten houden.

De aspecten die bij Heijmans spelen op het gebied van mensenrechten, komen voor een groot deel voor in de gehele bouwbranche. Een belangrijke risicobeperkende factor is dat Heijmans geen bouwactiviteiten verricht in het buitenland. Wel staat de supply chain bloot aan dergelijke risico's.

Veel onderwerpen die met het thema te maken hebben zijn dagelijks onder de aandacht van het management en maken standaard onderdeel uit van het veiligheids-, HR- en inkoopbeleid. Hierbij gaat het dan om zaken als het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, vrijheid van vereniging (vakbonden), het toepassen van eerlijke en gelijke beloning en het rekening houden met duurzaamheidsaspecten bij inkoop. Heijmans kent daarnaast de gedragscode 'Zó werken wij'. Deze houding- en gedragsregels zijn gebaseerd op een aantal grondbeginselen van de mensenrechten en maken integraal onderdeel uit van de arbeidsovereenkomsten van alle Heijmans-medewerkers. Ook de implementatie van de door Heijmans genomen acties als gevolg van de WAS (Wet Aanpak Schijnconstructies) speelt hierbij een rol. Interne en externe stakeholders wordt de mogelijkheid geboden om misstanden in de ketens kenbaar te maken, bijvoorbeeld via de ingestelde klokkenluidersregeling. Op deze wijze neemt Heijmans haar verantwoordelijkheid in de gehele keten.

Het onderwerp inkoop- en ketenverantwoordelijkheid vergt een inhoudelijke analyse van de risico's die samenhangen met de ingekochte producten en een discussie met stakeholders over de reikwijdte en de diepgang van de monitoring. Toeleveranciers en onderaannemers worden bij deze dialoog betrokken en tekenen een eigen verklaring (leveranciersverklaring duurzaamheid) dat ze de mensenrechten naleven. Mensenrechten zijn daarmee een onderdeel van het Heijmans Duurzame inkoopbeleid en het accountmanagement waarbij wordt toegezien op naleving van de inkoopafspraken.

Een deel van de risico's wordt afgedekt door het kopen van gecertificeerde producten en gecertificeerde leveranciers. Een voorbeeld hiervan is de maatregel om alleen duurzaam gecertificeerd hout in te kopen, waarmee zowel milieuaspecten als sociale/mensenrechtenaspecten worden gewaarborgd door een extern monitoringsysteem.

## 15.7.13 Fiscaal beleid

### Inleiding

Heijmans geeft hierna een toelichting op haar fiscale beleid. Heijmans is van mening dat transparantie met betrekking tot de fiscale positie en een juiste toepassing van fiscale wet- en regelgeving past bij de binnen Heijmans van toepassing zijnde waarden en gedragsregels. Heijmans verlangt van haar medewerkers dat zij altijd de fiscale wet- en regelgeving naleven en altijd handelen conform de gedragsregels zoals omschreven in paragraaf 13.3. Indien medewerkers van Heijmans bij het uitvoeren van hun werkzaamheden met fiscale dilemma's worden geconfronteerd, is de interne meldprocedure zoals omschreven in paragraaf 13.3 hier ook op van toepassing.

De raad van bestuur beschouwt belastingen (dat wil zeggen alle belastingen waarmee we te maken hebben binnen Heijmans) als een belangrijk onderwerp voor zowel Heijmans als haar stakeholders en is van mening dat een consistente en verantwoordelijke benadering van alle relevante fiscale zaken onderdeel is van verantwoord ondernemen. Op basis van het groepsbeleid, goedgekeurd door de raad van bestuur, is de afdeling Fiscale Zaken verantwoordelijk voor het uitvoeren en uitdragen van het fiscale beleid binnen de organisatie. De afdeling Fiscale Zaken heeft hiervoor regelmatig contact met andere afdelingen binnen de organisatie (zoals het Shared Service Center, afdeling Procurement, afdeling HR, Wagenparkbeheer). De afdeling Fiscale Zaken definieert de fiscale strategie en het bijbehorende fiscale beleid en adviseert en ondersteunt de raad van bestuur op fiscaal gebied.

Het fiscale beleid van Heijmans is verwoord in de binnen Heijmans van toepassing zijnde fiscale richtlijnen. De fiscale richtlijnen zijn onderdeel van de accounting manual die voor iedere medewerker, betrokken bij de toepassing van fiscale wet en regelgeving, digitaal beschikbaar is. De afdeling Fiscale Zaken draagt het fiscale beleid binnen Heijmans uit en informeert de betrokken medewerkers omtrent nieuwe wet- en regelgeving. Om een juiste toepassing van fiscale wet- en regelgeving te waarborgen en toezicht te houden op het fiscale beleid, worden er door de afdeling Fiscale Zaken (al dan niet met

behulp van externe partijen) periodiek audits uitgevoerd. Daarnaast verzorgt de afdeling Fiscale Zaken indien nodig en/of wenselijk cursussen voor de betrokken medewerkers.

De afdeling Fiscale Zaken informeert de audit- en riskcommissie twee keer per jaar over de gehele fiscale positie van Heijmans en overige fiscaal relevante zaken.

### **Relatie met de belastingautoriteiten**

Heijmans is van oordeel dat transparantie een onderdeel vormt van maatschappelijk verantwoord ondernemen, wat deel uitmaakt van de duurzaamheidsinformatie opgenomen in de jaarrekening en getoetst door de onafhankelijk accountant. Dit houdt in dat Heijmans altijd transparant is tegenover de belastingautoriteiten en altijd alle feiten duidelijk en volledig met de belastingautoriteiten deelt. Dit geldt ook voor de beoogde fiscale uitkomst bij mogelijke discussiepunten.

In januari 2020 heeft de Belastingdienst Heijmans geïnformeerd over het besluit van de Belastingdienst om vanaf 2020 voor de honderd grootste en meest complexe organisaties van Nederland het horizontaal toezicht anders vorm te geven. Hier wordt invulling aan gegeven door een jaarlijks Individueel Toezichtsplan (ITP), waarbij het bestaande convenant tussen de Belastingdienst en Heijmans komt te vervallen. Zowel de Belastingdienst als Heijmans hechten grote waarde aan een werkrelatie met aandacht voor elkaars belangen, transparantie en een constructieve wijze van communiceren. Het ITP is begin 2021 door de Belastingdienst aan Heijmans verzonden. Het ITP is een levend document dat voortdurend aan de actuele omstandigheden kan worden aangepast. Gedurende 2021 is er periodiek en op regelmatige basis overleg geweest met de Belastingdienst, zowel op formele als op informele basis. Tijdens deze besprekingen is met de Belastingdienst gedeeld hoe Heijmans omgaat met haar fiscale risico's en welke beheersmaatregelen Heijmans neemt om deze risico's te beperken. In januari 2022 zijn de doelstellingen voor 2022 in onderling overleg met de Belastingdienst afgestemd.

### **Fiscale planning**

In nationale belastingwetten, internationale verdragen en bekende jurisprudentie is vastgelegd welke opbrengsten belast zijn en welke kosten aftrekbaar. Een individuele belastingplichtige heeft daar geen keuze in. Heijmans geeft hoge prioriteit aan de naleving van wet- en regelgeving en past bij haar bedrijfsvoering deze regels in alle redelijkheid toe. Heijmans wil agressieve en/of fiscaal gedreven transacties vermijden en kiest ervoor om niet de grenzen van het toelaatbare op te zoeken. Een redelijke toepassing van wet, regelgeving en jurisprudentie heeft

uitdrukkelijk niet als doel het kunstmatig verlagen van de effectieve belastingdruk.

Een term als 'redelijke wetstoepassing' is natuurlijk altijd vatbaar voor discussies. Wat de een als redelijk ervaart, gaat volgens de ander nog niet ver genoeg. Heijmans zal bij het maken van een definitieve fiscale keuze bij mogelijke discussiepunten altijd rekening houden met de geldende wet- en regelgeving en bestaande jurisprudentie en indien nodig vooraf in overleg treden met de Belastingdienst.

Heijmans is regelmatig betrokken bij samenwerkingsverbanden en bij complexe projecten die kunnen leiden tot complexe financiële transacties. Deze projecten en/of transacties zijn soms lastig te doorgronden en afhankelijk van hoe bepaalde feiten worden geïnterpreteerd, kunnen de fiscale gevolgen voor de betrokken partijen bijzonder groot zijn. Heijmans hanteert bij deze projecten of transacties het beleid dat zij altijd handelt in lijn met het doel en strekking van geldende fiscale wetgeving. Dit houdt dus in dat bij deze projecten en/of transacties bepaalde, door de wet bedoelde, fiscale voordelen worden behaald. Heijmans zal echter niet meewerken aan transacties waarvan belastingbesparingen die in strijd zijn met fiscale regelgeving, het doel zijn.

### **Beleid ten aanzien van opdrachtgevers en/of onderaannemers**

Heijmans is van mening dat haar opdrachtgevers en/of onderaannemers zelf verantwoordelijk zijn voor hun fiscale beslissingen. Zij verwacht wel dat haar opdrachtgevers en/of onderaannemers integer zijn. Heijmans zal nooit bewust meewerken aan het opzetten van fiscale structuren die in strijd zijn met het doel en strekking van de wet om zo belastingbesparing te realiseren.

### **Hoe staat Heijmans in de discussie over het belastingbeleid van multinationals**

Heijmans is niet operationeel actief in ontwikkelingslanden en/of landen met gunstige belastingtarieven. Heijmans heeft derhalve geen fiscale structuren via ontwikkelingslanden en/of landen met gunstige belastingtarieven die leiden tot een lagere belastingafdracht. Bovendien heeft Heijmans geen gekunstelde of abnormale constructies om de effectieve belastingdruk te verlagen en/of belastingen te ontwijken. Gezien het vorenstaande beschouwt Heijmans haar fiscale risicobereidheid als matig.

Heijmans onderkent het belang van een open en constructieve discussie over belastingethiek. De huidige wet- en regelgeving en algemeen geldende en aanvaarde

principes van internationaal belastingrecht moeten daarbij het uitgangspunt vormen. Heijmans is van mening dat een transparante communicatie, oog voor de bedoeling van de wetgever en een consistente toepassing van het huidige fiscale beleid de basis moeten zijn voor deze maatschappelijke discussie.

Op incidentele basis worden er met de Belastingdienst vaststellingsovereenkomsten getekend om vooraf zekerheid te verkrijgen over bepaalde specifieke posities. Heijmans heeft echter geen langlopende rulings gesloten met de Belastingdienst over het alloceren van bepaalde inkomsten en/of kosten.

### Belastingdruk (winstbelastingen)

De belastingdruk zoals vermeld in de jaarrekeningen van Heijmans heeft alleen betrekking op winstbelastingen, waaronder de Nederlandse vennootschapsbelasting. Het nominale belastingtarief in Nederland is (in 2021) 25%. In het eerste half jaar van 2017 heeft Heijmans de operationele activiteiten in België en Duitsland verkocht. De resterende entiteiten in Duitsland en België betreffen zogenaamde slapende entiteiten waarmee geen/nauwelijks resultaten worden behaald. De in de jaarrekening genoemde winstbelastingen hebben dan ook nagenoeg in zijn geheel betrekking op Nederlandse winstbelasting.

Fiscale winsten resulteren in het betalen van winstbelastingen. Fiscale verliezen hebben, indien wordt voldaan aan bepaalde voorwaarden, ook een waarde. Deze verliezen kunnen worden afgezet tegen fiscale winsten uit andere jaren. Fiscale verliezen kunnen dus, onder bepaalde voorwaarden, leiden tot een activum. Dit activum komt in principe op de balans van Heijmans te staan. Heijmans heeft te maken met zulke verliezen uit eerdere jaren die kunnen worden afgezet tegen toekomstige winsten.

### Toelichting vennootschapsbelasting

De jaarrekening van Heijmans wordt opgesteld volgens IFRS. Er zijn echter veel verschillen tussen de waarderingsgrondslagen volgens IFRS en lokale belastingregels die gelden om het fiscale resultaat te berekenen. De verschillen tussen de verschillende grondslagen zijn uiteraard van grote invloed op de door Heijmans verschuldigde winstbelastingen.

Deze regels zijn veelal voorgeschreven en het is dus niet mogelijk voor een belastingplichtige om hier een keuze in te maken. Zo zijn volgens lokale fiscale wetgeving bepaalde inkomsten vrijgesteld. Daarnaast zijn er ook bedrijfslasten die fiscaal gezien niet in aftrek kunnen worden gebracht. Heijmans streeft naar transparantie en geeft derhalve in de jaarrekening een uitgebreide

toelichting op haar belastingpositie.

De winst in de jaarrekening van Heijmans heeft betrekking op alle activiteiten van de groep (dus ook de buitenlandse activiteiten). Heijmans doet in alle landen waar zij is gevestigd aangifte voor de winstbelastingen. De fiscale beleidsuitgangspunten zijn in al deze landen gelijk.

### Andere belastingen

De effectieve belastingdruk zoals opgenomen in de jaarrekening heeft alleen betrekking op winstbelastingen. Naast winstbelastingen betaalt Heijmans ook nog andere belastingen zoals loonheffing, overdrachtsbelasting, omzetbelasting, assurantiebelastingen en diverse gemeentelijke heffingen.

Heijmans verricht nagenoeg geen voor de omzetbelasting belasting vrijgestelde prestaties. Dit betekent dat vrijwel alle in rekening gebrachte voorbelasting kan worden verrekend met de door Heijmans af te dragen omzetbelasting. De niet te verrekenen omzetbelasting is daardoor zeer gering.

### Beheersing fiscale risico's

Heijmans moet continu haar hele belastingpositie, inclusief risico's, in beeld hebben. Dit is primair de verantwoordelijkheid van de afdeling Fiscale Zaken.

Wij onderscheiden diverse, uiteenlopende risico's op fiscaal gebied, zoals:

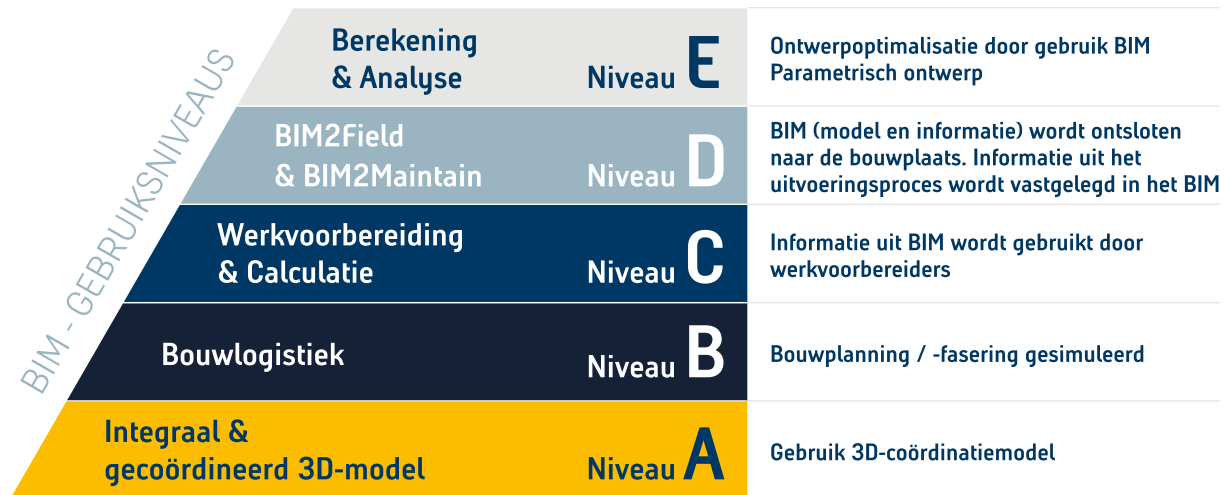
- Politieke- en beleidsmatige risico's: externe ontwikkelingen op wetgevend of beleidsmatig gebied die kunnen leiden tot onverwachte belastingafdrachten.
- Bedrijfsmatige risico's: de inrichting van het bedrijfsmodel kan specifieke risico's oproepen of versterken.
- Jaarverslaggevingsrisico: onjuistheden in de berekeningen van de fiscale positie kunnen leiden tot een niet juist en onvolledig beeld.

Het beheersen van de belastingpositie en de fiscale risico's wordt door Fiscale Zaken onder meer bereikt door:

- Frequent, gestructureerd overleg met de CFO en financiële managers van bedrijfsonderdelen.
- Het opstellen en beheren van een Tax Control Framework en een Risicomatrix per belastingsoort.
- Bijdragen aan optimalisatie van bedrijfs- en fiscale processen, inclusief gebruikmaking van automatiseringssoftware waar mogelijk.
- Sterke en permanente betrokkenheid bij de jaarverslaggeving.
- Continue educatie van - met name financiële - medewerkers, onder meer door het aanbieden van interne cursussen als ook het proactief delen van beleidsmatige of wetgevende ontwikkelingen op fiscaal terrein.

## 15.7.14 Heijmans BIM-ladder

Heijmans heeft vijf niveaus gedefinieerd met betrekking tot de toepassing van het Bouw Informatie Model:



Per niveau zijn er vijf sterren te behalen. Deze maken concreet welke BIM-activiteit of -output geleverd moet worden, passend bij het gewenste ambitieniveau.

### Ambitieniveau A

- 1e ster: 3D-Model aanwezig van alle (of minimaal vier) ontwerpende disciplines tot en met DO-fase (geometrie)
- 2e ster: Integraal Model aanwezig van alle ontwerpende disciplines tot en met UO-fase met informatie volgens BIM-specificaties
- 3e ster: Minimaal drie productiemodellen zijn aanwezig
- 4e ster: Gebruik Common Data Environment (CDE)
- 5e ster: Ieder afzonderlijk object heeft een eigenaar

### Ambitieniveau B

- 1e ster: Bouwplaatsontwerp is onderdeel van het Integraal Model
- 2e ster: (Een deel van) de bouwfaserings wordt gesimuleerd
- 3e ster: (Een deel van) het uitvoeringsproces wordt gesimuleerd
- 4e ster: Informatie voor logistieke processen is afkomstig uit het Integraal Model en/of de CDE
- 5e ster: Gebruik van scenario-analyses voor optimalisatie van het uitvoeringsproces

### Ambitieniveau C

- 1e ster: Hoeveelheden worden geautomatiseerd uit het Integraal Model gehaald voor calculatie en/of inkoop
- 2e ster: Informatie uit het Integraal Model wordt gebruikt voor werkvoorbereiding
- 3e ster: Het Integraal Model wordt verrijkt met informatie vanuit werkvoorbereiding

4e ster: Het Integraal Model bevat minimaal vier productiemodellen

5e ster: Assetinformatie is afkomstig uit het Integraal Model

### Ambitieniveau D

- 1e ster: Het Integraal Model en (eventueel) aanwezige extracten zijn beschikbaar op de bouwplaats via Mobile Devices
- 2e ster: Toepassen van Digitaal Keuren
- 3e ster: Uitvoering legt As-Built informatie (geometrisch en objecteigenschappen) vast in Integraal Model
- 4e ster: (Semi-)automatisch monitoren door middel van bijvoorbeeld laserscan/beeldmateriaal
- 5e ster: Uitvoeringsinformatie wordt taakgericht gegenereerd uit het Integraal Model

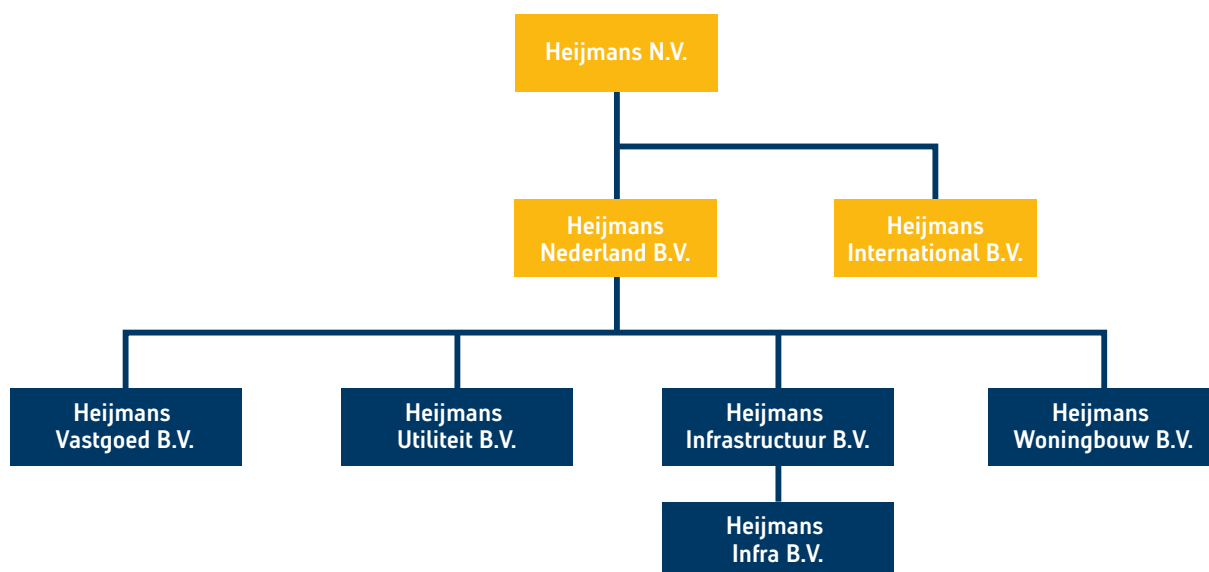
### Ambitieniveau E

- 1e ster: Eisen zijn geverifieerd middels het Integraal Model
- 2e ster: Toepassen van ontwerpberekeningen of simulatie vanuit het 3D-model
- 3e ster: 3D-modellen zijn parametrisch tot stand gekomen (minimaal drie onderdelen)
- 4e ster: Minimaal twee externe informatiebronnen betreffende de gebruiksfase van het systeem (bijvoorbeeld een gebouw, tunnel, object etc.) zijn gekoppeld met objecten in het Integraal Model
- 5e ster: Digital Twin 2.0; het integraal model is onderdeel van een allesomvattend informatiesysteem dat informatie-uitwisseling en gebouwbesturing aanstuurt

## 15.7.15 Heijmans bold statements

1. We zijn pas tevreden bij 0 ongevallen.
2. IF < 1 in 2023.
3. In 2023 hebben we over de volle breedte van het bedrijf trede vier van de Veiligheidsladder.
4. In 2023 zijn we voorspelbaar doordat alle grotere projecten (cat. 2 en 3) binnen de initiële bandbreedte eindigen.
5. In 2023 leveren alle projecten een positieve bijdrage aan de winst.
6. We reduceren het aantal collega's dat ongewenst vertrekt elk jaar met 50%.
7. We reduceren het ziekteverzuim elk jaar met 5%.
8. In 2021 is er een hogere medewerkersbetrokkenheid dan in 2019.
9. Alle opgaves waaraan we werken, hebben in 2023 een digitale tweeling.
10. We zetten jaarlijks vijf nieuwe datagedreven diensten succesvol in de markt.
11. Het aantal abonnementen uit datagedreven diensten in de gebruiksfase groeit elk jaar met 50%.
12. In 2025 hebben we ten opzichte van 2020 50% van de uren on-site verschoven naar off-site.
13. Vanaf 2023 is Heijmans CO<sub>2</sub>-neutraal. Eventuele restwaarde wordt gecompenseerd.
14. In 2023 kunnen we emissieloos produceren, in 2030 doen we dit op al onze opgaves.
15. In 2023 kunnen we 100% energieneutrale oplossingen leveren aan onze klanten.
16. Bij al onze aanbiedingen rekenen we uit wat de milieuprestatie is. In 2023 leveren we die standaard mee aan onze klanten.
17. In 2021 zijn alle verpakkingen in onze bouwprojecten 100% herbruikbaar of recyclebaar.
18. In 2023 zijn al onze grondgebonden woningen 100% circulair, in 2030 geldt dat ook voor onze niet-grondgebonden woningen.
19. In 2023 passen we circulair asfalt en beton toe; in 2030 bouwen we er in 100% van onze opgaves mee.
20. Vanaf 2021 scoren al onze gebiedsontwikkelingen een Greenlabel score van A.
21. In 2023 leiden al onze ingrepen in de gebouwde omgeving tot een verbetering van de plaatselijke biodiversiteit, klimaatadaptatie en veiligheid.
22. We passen onze nieuwste oplossingen elk jaar toe in drie opgaves die daarmee nieuwe showcases van een gezonde leefomgeving worden.

## 15.7.16 Overzicht juridische structuur



## Begrippenlijst

### Beyond Eyes

Een initiatief van Heijmans en CSU. Een verzameling datagedreven diensten voor slim gebouwbeheer: BE Equiped, BE Vital, BE Energized, BE Clean en BE Safe.

### Bijna EnergieNeutraal Gebouw (BENG)-normering

Normering die criteria stelt aan de energieprestaties van een gebouw en deze tot uitdrukking brengt aan de hand van drie indicatoren: energiebehoefte, primair energiegebruik en aandeel hernieuwbare energie.

### Bouw Informatie Model (BIM)

Een centraal, digitaal platform waar alle relevante informatie gedurende het bouwproces bij elkaar komt en dat door alle betrokken partijen wordt gebruikt om tot eenduidige interpretatie te komen en het bouwproces in goede banen te leiden. Dit leidt tot een digitaal (3D) model van wat gerealiseerd gaat worden.

### BREEAM-score

Building Research Establishment Environmental Assessment Method. BREEAM-NL is sinds 2009 de certificeringsmethode voor een duurzaam gebouwde omgeving. Met deze methode kunnen projecten worden beoordeeld op integrale duurzaamheid.

### Carbon Disclosure Project (CDP)

De CDP is een in het Verenigd Koninkrijk gevestigde organisatie die bedrijven en steden ondersteunt bij het openbaar maken van de milieu-impact van grote bedrijven. De CDP wil milieurapportage en risicobeheer tot standaard verheffen en stimuleert inzicht en actie voor een duurzame economie.

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

Een CO<sub>2</sub>-credit is een verhandelbare eenheid waarmee een organisatie de eigen CO<sub>2</sub>-uitstoot kan compenseren door elders CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen.

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

Uitstoot aan CO<sub>2</sub> (koolstofdioxide), gemeten over een bepaalde periode.

### Custodians

Financiële partijen die aandelen bewaren.

### DBFM-contract

DBFM staat voor Design, Build, Finance, Maintain, een contractvorm waarbij de opdrachtnemer zowel verantwoordelijk is voor het ontwerp en de bouw van het project, als voor financiering en het totale onderhoud. Het gaat daarbij vaak om langlopende, grote infrastructuure projecten in de grond, weg- en waterbouw (zoals wegen, sluisen en bruggen) en vastgoed.

### Energietransitie

De overgang van fossiele brandstoffen (aardgas, steenkolen, olie) naar duurzame energie (wind, zon, biomassa en water). Doelen en maatregelen om die te bereiken zijn vastgelegd in het Klimaatakkoord.

### Generieke Poortinstructie (GPI)

Een uniforme veiligheidsinstructie die iedereen volgt die op een bouwplaats komt: per 1 april 2019 verplicht voor alle bouwplaatsen in Nederland.

### GO!

Verbeterprogramma gericht op 'Geen Ongevallen' en daarmee het verbeteren van de veiligheid en het veiligheidsbewustzijn in de organisatie.

### Green Deal

Afspraken tussen organisaties, overheden en burgers om zo ruimte te bieden aan vernieuwende initiatieven om de transitie naar een duurzame economie te versnellen.

### Greenhouse Gas Protocol

Protocol geïnitieerd door het World Business Council for Sustainable Development en het World Resources Institute samen met een aantal NGO's, waaronder het WWF en een aantal bedrijven, waaronder Shell. Met als doel procedures en handleidingen voor het berekenen en rapporteren van broeikasgassen.

### Heijmans B'woond

Renovatieconcept voor bestaande/bewoonde woningen gericht op corporaties en beleggers.

### Heijmans Horizon

Houtskeletbouwwooning.

### **Heijmans Huismerk**

Conceptwoning met een hoge mate van standaardisatie, bedoeld voor de huurmarkt, in opdracht van corporaties en beleggers. De vervaardiging verloopt voor een groot deel via een geïndustrialiseerd proces. Op de bouwplaats zelf worden prefab geproduceerde elementen bij elkaar gebracht.

### **Heijmans Morph**

Ontwerpconcept voor woongebouwen met voornamelijk hoekappartementen. Het woongebouw kent flexibel indeelbare vloervelden en een vastgestelde beukmaat.

### **Heijmans ONE**

Verplaatsbare eenpersoonswoning voor specifieke doelgroepen die in de huidige woningmarkt tussen wal en schip vallen, zoals starters, spoedzoekers en statushouders.

### **Heijmans Wenswonen**

Conceptwoningen waarin de voordelen van standaardisatie en betaalbaarheid worden gecombineerd met ruime keuzemogelijkheden. Bedoeld als koopwoning voor de particuliere woonconsument. De vervaardiging verloopt voor een groot deel via een geïndustrialiseerd proces. Op de bouwplaats zelf worden prefab geproduceerde elementen bij elkaar gebracht.

### **Huismerk Appartementen Concept**

Een door Vastgoed en Woningbouw gezamenlijk ontwikkeld appartementenconcept voor stedelijke (her)ontwikkelingsgebieden. Sneller ontwikkelen en bouwen moet leiden tot betaalbare appartementen voor verschillende doelgroepen in het sociale, midden en hogere segmenten (zowel huur als koop).

### **IF-cijfer**

De Injury Frequency (IF), ongevallenfrequentie-index, is het aantal ongevallen met verzuim dat in een bepaalde periode plaatsvindt, gedeeld door het aantal arbeidsuren.

### **Inkoopspend**

De jaarlijkse uitgaven aan leveranciers.

### **Integrated Reporting Framework**

Samenvattende rapportage waarin organisaties aangeven hoe zij duurzaam opereren en hoe strategie, governance, prestaties en vooruitzichten (maatschappelijke) waarde opleveren voor kortere en langere termijn.

### **Ketenintegratie**

Samenwerking binnen en tussen de opeenvolgende schakels binnen een organisatie of bedrijfskolom, van leveranciers tot aan de klant.

### **Klimaatadaptief**

Klimaatadaptatie gaat de effecten van klimaatverandering tegen en kan een bijdrage leveren aan een klimaatbestendig Nederland. De adaptatie is mogelijk door het aanleggen van klimaatbuffers.

### **KPI**

Kritieke prestatie-indicatoren, afgekort KPI's, zijn variabelen om prestaties van ondernemingen te analyseren.

### **LEAN**

LEAN is een bedrijfskundige methodiek die gericht is op efficiënter werken. Met de toepassing van de LEAN-methode wordt vooral een flexibele werkwijze ontwikkeld waarbij de klantenvraag centraal staat en verspilling zoveel mogelijk geëlimineerd wordt.

### **Losmaakbaarheidsindex (LI)**

Meetmethodiek ontwikkeld om de losmaakbaarheid van een gebouw of ontwerp te bepalen en daarmee verschillende ontwerpen op demontabiliteit te beoordelen.

### **Natuurinclusief bouwen**

Natuurinclusief bouwen is een aanpak, op maat voor het gebied waar gebouwd wordt, om het invullen van de bouwopgave te combineren met het versterken van de natuur. Met als doel een gezonde, toekomstbestendige leefomgeving voor mens en dier.

### **PAS**

Programma Aanpak Stikstof: het programma dat de overheid in 2015 introduceerde en dat ruimte bood om in Natura2000-gebieden toch bouwvergunningen af te geven.

### **PFAS**

Poly- en perfluoralkylstoffen: verzamelnaam voor meer dan zesduizend stoffen waarin onder andere een combinatie van fluorverbindingen en alkylgroepen voorkomen.

### **PMC's**

Product Markt Combinaties.



### **Procurement**

Procurement is het proces van het vinden, het overeenkomen van voorwaarden en het verwerven van goederen, diensten of werken van een externe partij.

### **Richtlijn Combinaties**

Intern document dat Heijmans heeft opgesteld om heldere kaders, uitgangspunten, werkmethodes en rapportagelijnen vast te leggen voor het werken in combinaties. Daarmee worden projecten bedoeld die Heijmans uitvoert in een samenwerkingsverband met partners.

### **Roadshow**

Een serie presentaties waarin een bedrijf een toelichting geeft op de financieel-economische en strategische aspecten van hun onderneming met het doel de bekendheid van de aandelen in dat bedrijf te vergroten en zodoende de koers te steunen.

### **SDG's**

Sustainable Development Goals (SDG's): 17 duurzame ontwikkelingsdoelen met 169 subdoelen, geformuleerd door de Verenigde Naties, die een einde moeten maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering in 2030. Deze doelen vormen de internationale agenda voor overheden, bedrijven, NGO's en kennisinstellingen.

### **Smart City showcases**

In het kader van de Heijmans strategie hebben we drie voorbeeldprojecten benoemd waarin al onze kennis en kunde samenkomt en we onze integrale benadering optimaal kunnen inzetten: Maanwijk in Leusden, Park Vijfsluizen in Vlaardingen en Feyenoord City in Rotterdam. Deze drie 'Smart City showcases' zijn nieuwe woonwijken die straks de optimale mix bieden van woongenot, veiligheid, slim energiegebruik, natuurinclusief bouwen en sociale cohesie.

### **Smart grid**

Een 'slim' elektriciteitssysteem dat de vraag naar elektriciteit afstemt op het aanbod op dat moment.

### **SpeakUp-systeem**

Een procedure met bijbehorend systeem om anoniem meldingen over misstanden in het bedrijf te kunnen doen per telefoon of online via een website. De procedure en het systeem lopen via een externe, onafhankelijke en hierin gespecialiseerde partij die Heijmans hiervoor heeft ingeschakeld.

### **Verslimmen**

Het toepassen van intelligente technologie die het mogelijk maakt gebouwen en gebieden data te laten genereren waarop gestuurd en beheerd kan worden.

### **Vlootshow**

Het jaarlijks inventariseren van kennis, talenten en competentie van de medewerkers.

### **Waardecreatiemodel**

Schematische, gevisualiseerde weergave van de manier waarop een bedrijf waarde creëert voor zijn stakeholders en de samenleving. Het model geeft inzicht in kapitaalstromen, bedrijfsmodel, concrete resultaten als output en de impact en waarde die op een breder vlak wordt gecreëerd voor de samenleving.

## Afkortingen

AI	Artificial Intelligence, kunstmatige intelligentie	PFAS	Poly- en perfluoralkylstoffen
Arbo	Arbeidsomstandigheden (wet)	PPS	Publiek Private Samenwerking
ASC	Arbo Service Centrum	RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieuhygiëne
AscX	Amsterdam Small Cap Index	RvB	raad van bestuur
AVA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	RWS	Rijkswaterstaat
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	SAP	Systems, Applications and Products for data processing
BIM	Bouw Informatie Model	SDG's	Sustainable Development Goals
BREEAM-score	Building Research Establishment Environmental Assessment Method	Stichting AK	Stichting Administratie Kantoor
BTW	Belasting Toegevoegde Waarde	SBIB	Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid
CEO	Chief Executive Officer	SKAO	Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen
CDE	Common Data Environment	SUP	Status Update Projecten
CFO	Chief Financial Officer	UAV	Uniforme Administratieve Voorwaarden
CO <sub>2</sub>	Koolstofdioxide	UAV-GC	Uniforme Administratieve Voorwaarden Geïntegreerde Contracten
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	UMA	Uniforme Meld Applicatie
CRO	Chief Risk Officer	VCA	Veiligheid, gezondheid en milieu checklist aannemers
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes	ViA	Veiligheid in Aanbesteding
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	VOG	Verklaring Omtrent Gedrag
EMA	Europees Geneesmiddelen Agentschap	VR	virtual reality
ENI	Emissieloos Netwerk Infra	Was	Wet aanpak schijnconstructies
EPC	Energie Prestatie Coëfficiënt	Wav	Wet arbeid vreemdelingen
ERM	Enterprise Riskmanagement	Wmz	Wet melding zeggenschap
ERP	Enterprise Resource Planning		
FSC	Forest Stewardship Council		
GHG	Greenhouse Gas Protocol		
GIS	Geografisch Informatie Systeem		
GO!	Geen Ongevallen!		
GPI	Generieke Poortinstructie		
GRC	Governance-Risico-Compliance		
GRI	Global Reporting Initiative		
GCVB	Governance Code Veiligheid in de Bouw		
HBO	Hoger beroepsonderwijs		
HRM	Human Resource Management		
ICT	Informatie- en communicatietechnologie		
IF	Injury Frequency		
IFRS	International Financial Reporting Standard		
ISO	Internationale Organisatie voor Standaardisatie		
IT	Informatietechnologie		
KPI	Kritieke Prestatie Indicator		
MKI-waarde	Milieu Kosten Indicator		
MPG-waarde	Milieu Prestatie Gebouwen		
NACH	New Amsterdam Court House		
NYSE	New York Stock Exchange		
PAS	Programma Aanpak Stikstof		





### Colofon

Het jaarverslag 2021 van Heijmans N.V. is te vinden op de website van Heijmans, [www.heijmans.nl](http://www.heijmans.nl)

### Contactpersonen:

Robert Koolen ([rkoolen@heijmans.nl](mailto:rkoolen@heijmans.nl))  
Renate Leijten ([rleijten@heijmans.nl](mailto:rleijten@heijmans.nl))

### Publicatiedatum:

25 februari 2022

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