

A close-up photograph of a car's front end, showing the headlight and grille. The car is silver, and the background is a blurred yellowish-green.

Jaarverslag **heijmans**

2010



Het jaarverslag 2010 van Heijmans N.V. is in digitale vorm te vinden op de website van Heijmans, www.heijmans.nl

Publicatiedatum 2 maart 2011.

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

Realisatie: Phasis Communication Works bv

Inhoudsopgave

Bericht van de voorzitter	4
Profiel Heijmans	6
Tien jaar Heijmans in kengetallen	10
Het aandeel Heijmans	12
De raad van bestuur	17
De raad van commissarissen	18
Bericht van de raad van commissarissen	20
Remuneratierapport	28
Verslag van de raad van bestuur	33
Strategie	33
Financiële resultaten	38
Operationele gang van zaken	50
Human resource management	59
Duurzaamheid	66
Corporate governance	70
Bestuurdersverklaring	94
Jaarrekening	95
Overige gegevens	185
Resultaatbestemming	185
Controleverklaring	186
Overige informatie	188
Stichting Preferente Aandelen Heijmans	188
Stichting Administratiekantoor Heijmans	190
Begrippenlijst	195

Bericht van de voorzitter

In lastige markt op winst



Gerrit Witzel
voorzitter raad van bestuur

Het afgelopen jaar kenmerkte zich door onverminderd lastige marktomstandigheden en 3 maanden winterweer. Desondanks schreef de onderneming in 2010 weer zwarte cijfers, realiseerde belangrijke strategische stappen en wist grote vooruitgang te boeken ten aanzien van haar vermogenspositie. Na een paar moeizame jaren staat ons bedrijf weer solide op de kaart en kijken we met vertrouwen vooruit. De omzet is verder gedaald, door het marge-boven-volume beleid, als ook door een krimpende markt. De orderportefeuille daalde minder. De focus op een integrale aanpak, kwaliteitsverbetering en kostenbewaking werpt zijn vruchten af.

De woningmarkt bleef in 2010 onveranderd lastig. Ondanks behoud van de hypotheekrenteaftrek na het aantreden van het nieuwe kabinet, wist het consumentenvertrouwen zich niet te herstellen. Heijmans anticipeerde op de markt door projecten te herontwikkelen met scherpe focus op de klantvraag en deze projecten vervolgens met kleinere woning-aantallen op de markt te brengen, waardoor ook eerder stilgevalen projecten weer doorgang vinden. Daarnaast verandert de markt van gebiedsontwikkeling. Overheden en corporaties zijn meer en meer toe aan bouwteampartners, maar ook aan creativiteit in de initiatieffase. Overheden en corporaties zoeken steeds vaker de meerwaarde van een sterke bouwteampartner, die in de initiatieffase creativiteit en visie kan bundelen met realisatiekracht. Door de samenvoeging van Proper-Stok met het Grondbedrijf is ons bedrijf nog beter in staat deze partnerrol in te nemen.

De markt voor utiliteitsbouw en installatietechniek is sterk teruggelopen. Wel zien we een trend naar meer aanbestedingen op basis van prijs en kwaliteit (EMVI, Economisch Meest Voordelige Inschrijving) en naar turnkey projecten. Door de combinatie van Techniek en Utiliteitsbouw is Heijmans in deze markt goed gepositioneerd. Het aandeel van dit soort projecten in de orderportefeuille stijgt.

Heijmans haalde in 2010 veel nieuwe werken binnen. Maar liefst drie percelen op de luchthaven Schiphol, met een contractwaarde van meer dan € 150 miljoen. En drie van de zes spoedpakketten van Rijkswaterstaat. Bovendien beduidend meer integrale projecten zoals de Talentencampus in Oss, meer woningverkoop en meer woningbouwopdrachten dan een jaar daarvoor. Verder zien we dat Heijmans steeds meer wordt geselecteerd op basis van kwaliteit in combinatie met een scherpe prijs. Het behalen van niveau vijf van de ProRail prestatieladder in september heeft daarvoor een belangrijke basis gelegd. Maar ook de kwaliteit waarmee we EMVI-opdrachten aanpakken, begint op te vallen in de markt. Nieuwe opdrachten zoals het provinciehuis in Haarlem, Sanquin in Amsterdam en de Frederikskazerne in Den Haag laten dit zien.

2008-2009

In 2008 zette Heijmans een nieuwe koers in. Onder leiding van Rob van Gelder is een nieuwe basis gecreëerd. Een basis waarin na forse ingrepen efficiency en weerbaarheid bouwstenen voor de toekomst zijn. Om zo optimaal te kunnen inspelen op de gewijzigde marktomstandigheden en continuïteit te bieden. In 2010 werpt deze strategische richting duidelijk vruchten af. Heijmans

boekte winst en wist een plattere organisatie te creëren met beduidend minder werkkapitaal. Marge boven volume leidde tot scherpere projectresultaten en een kritisch aannemingsbeleid. Onze focus ligt vooral op thuismarkt Nederland en de inframarkt in België. In dat kader werden de Engelse dochteronderneming Leadbitter en enkele kleinere deelnemingen in het Verenigd Koninkrijk en België verkocht. Daarmee zijn belangrijke stappen gezet in het afstoten van buitenlandse bedrijven. De komende jaren gaan we verder op de ingezette koers.

Duurzaamheid

Het thema duurzaamheid bewees het afgelopen jaar van duurzame aard te zijn. In de laatste 6 maanden van 2010 is een versnelling ingezet op duurzaamheid. Zo werd in september het hoogste niveau van de Prorail CO₂ prestatieladder behaald. In december werd zeer duurzaam asfalt gelanceerd dat is ontwikkeld samen met Shell. Dit asfalt heeft een hoge recyclinggraad en wordt geproduceerd onder lagere temperatuur. Daarmee is de CO₂ uitstoot lager. Ook sloot Heijmans zich met enkele tientallen bedrijven aan bij het Smart Energy Collective, ter stimulering van zogenaamde smart energy grids. Deze intelligente energienetten spelen in op de vraag naar een veranderende brandstofmix en het daarvoor benodigde energienet. Het collectief initieert demonstratieprojecten. Tevens werd Heijmans in november trekker van het Bossche Energieconvenant, dat als doelstelling heeft de komende drie jaar minimaal 10% energie te besparen en/of duurzaam op te wekken ten opzichte van 2009.

Kwaliteit

We investeerden nadrukkelijk in kwaliteitsverbetering door de opzet van het LEAN6Sigma programma. De tweede helft van het jaar is dit programma gestart. Hiervoor zijn medewerkers opgeleid tot 'black belts', is het programma onderdeel geworden van de Heijmans Academie en zijn verbeterinitiatieven zoals 'nul restpunten' en 'terugdringing ziekteverzuim' gestart.

Vooruitblik

Heijmans bouwt aan vandaag, morgen en overmorgen. Daarmee zijn we één van de ontwerpers van Nederland. Mooi werk, waarin we op verantwoordelijke wijze met ruimte en energie omgaan en tot fraaie oplossingen komen. Werk, waarin we onderscheidend zijn door onze kennis en kunde. En klanten een superieure kwaliteit voor de beste prijs bieden. Al met al hebben we de ambitie om het toonaangevende bouwbedrijf van Nederland te zijn. Toonaangevend op het gebied van duurzaamheid, kwaliteit en winstgevendheid. Maar niet onbelangrijk: Heijmans is ook een bedrijf waar klanten graag zaken mee doen en medewerkers trots op zijn, het werk uitdagend is en je elke dag met plezier naar toe gaat.

Persoonlijk kijk ik met veel waardering voor al onze medewerkers, en voor mijn voorganger Rob van Gelder in het bijzonder, terug op het afgelopen jaar. Ik ben er trots op dat we samen in deze lastige tijd onze weg goed hebben weten te vinden en zie 2011 daarom met vertrouwen tegemoet.

's-Hertogenbosch, 1 maart 2011

Gerrit Witzel, voorzitter raad van bestuur

Profiel Heijmans

Missie

Heijmans streeft ernaar de beste kwaliteit te leveren door synergie en schaal maximaal te benutten. Heijmans biedt dienstverlening van ontwerp en realisatie tot beheer en onderhoud. Continuïteit en een goed rendement vormen de basis hiervoor.

Visie

Heijmans bouwt aan de ruimtelijke contouren van morgen. Een omgeving waarin energie en ruimte schaarser worden en slimme oplossingen vereist zijn. Aspecten als duurzaamheid zullen de gebouwde omgeving voor een belangrijk deel gaan bepalen. Tevens stellen de gebruikers van wegen en gebouwen steeds hogere eisen aan de kwaliteit. Dit vraagt om zorgvuldigheid en gedegen kennis en ervaring. Door disciplines te combineren, te kiezen voor kwaliteit tegen een juiste prijs, en kennis als het grootste goed te beschouwen kan Heijmans deze opgave aan.

Onderscheidend vermogen

Heijmans onderscheidt zich in de markt door haar integrale aanpak.

Ambitie

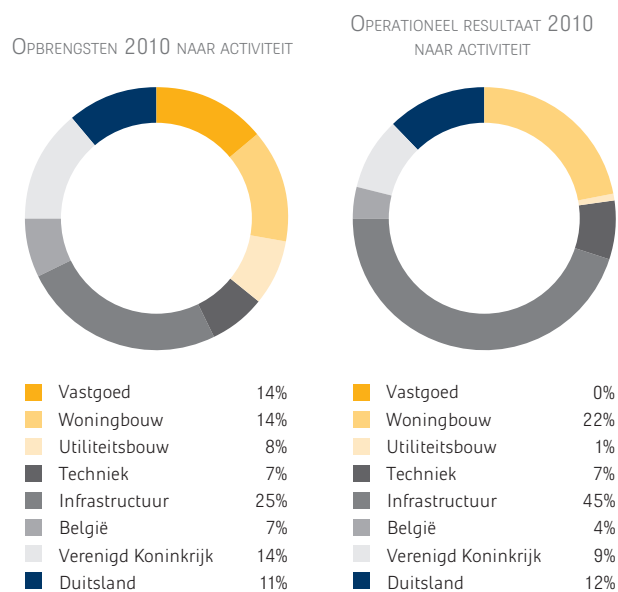
Heijmans heeft de ambitie om in 2015 leidend te zijn op het gebied van duurzaamheid, kwaliteit en winstgevendheid. Heijmans positioneert zich daarmee als toonaangevend in de sectoren waarin zij actief is.

Positionering

Het onderscheidend vermogen van Heijmans komt tot stand door disciplines te combineren. Hierdoor ontstaat maximale synergie tussen sectoren en kennisgebieden. Heijmans is hiermee toonaangevend in de markt. Projecten kunnen op die manier van idee, ontwerp en realisatie tot beheer en onderhoud gerealiseerd worden. Dat ontzorgt klanten en leidt tot creativiteit, toenemende efficiency en kennisontwikkeling. Heijmans richt zich daarbij primair op thuismarkt Nederland.

Vastgoed

Vastgoed richt zich op gebiedsontwikkeling van zowel grootschalige als kleinere projecten in binnen- en buitenstedelijke gebieden en is daarbij actief als initiator, ontwikkelaar en verkoper van voornamelijk woningen. Er wordt gewerkt vanuit verschillende regio's met een centrale aansturing. Hoogwaardige kennis van gebiedsontwikkeling is gebundeld in één gebiedsontwikkelingsorganisatie. Commercieel Vastgoed richt zich op de kantoren- en winkelmarkt.



Woningbouw

Realisatie van woningen is de kernactiviteit van Woningbouw. Dit betreft verschillende typen woningen. Onderhoud en service maken hiervan regelmatig onderdeel uit. De activiteiten omvatten primair nieuwbouw maar ook de segmenten herstel, verbouw en renovatie van woningen. Woningbouw werkt vanuit regionale vestigingen met een centrale aansturing.

Utiliteitsbouw

Utiliteitsbouw realiseert hoogwaardige bedrijfshuisvesting in de marktsegmenten gezondheidszorg, (semi)overheid, commercieel vastgoed, high tech clean industrie en data-centers. Servicebouw houdt zich als onderdeel van Utiliteitsbouw bezig met herstel, verbouw, onderhoud en renovatie van scholen, zorginstellingen, luchthavens en kantoren. Het onderdeel Bestcon is producent van prefab beton en prefab metselwerk, onder andere voor gevels, vloeren en wanden. Utiliteitsbouw werkt vanuit een sterk gecentraliseerd bedrijfsmodel.

Techniek

De activiteit Techniek betreft Heijmans' dochteronderneming Burgers Ergon B.V. installatie-techniek. Burgers Ergon ontwerpt, realiseert en onderhoudt complete elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties. Het onderdeel Services assisteert service- en onderhoudsafdelingen en hun relaties bij complexe beheersvraagstukken.

Techniek werkt vanuit regionale vestigingen met een centrale aansturing en is actief binnen de marktsegmenten gezondheidszorg, (semi)overheid, commercieel vastgoed, high tech clean industrie en datacenters.

Infra

Infra richt zich op het aanleggen, in stand houden en verbeteren van de boven- en ondergrondse infrastructuur. Heijmans is hiermee een infraprovider, bestaande uit de disciplines wegenbouw, beton- en waterbouw, beheer en onderhoud, verkeerstechniek, ingenieursdiensten en milieutechniek. Vanaf 2011 wordt de inframarkt bediend door middel van twee sectoren: Wegen en Civiel. Wegen richt zich op mobiliteit voor de weggebruiker en het netwerk van wegen in Nederland. Civiel richt zich op de locatiegebonden en boven- en ondergrondse infrastructuur. Beide versterken elkaar in integrale projecten. Infra België richt zich vooral op wegenbouw, onderhoudscontracten en PPS-projecten. De Belgische activiteiten versterken daarmee de activiteiten van geheel Infra.

Duitsland

In Duitsland bedient Heijmans vooral de Duitse inframarkt. Franki Grundbau is een nichespeler voor funderingstechnieken. Oevermann is wegenbouwer en utiliteitsbouwer.

**Concerndirectie**

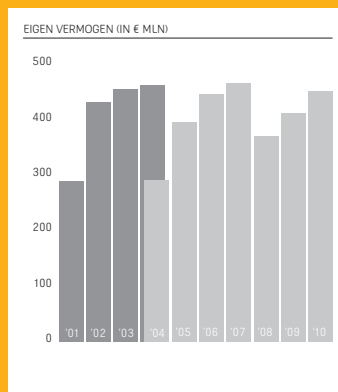
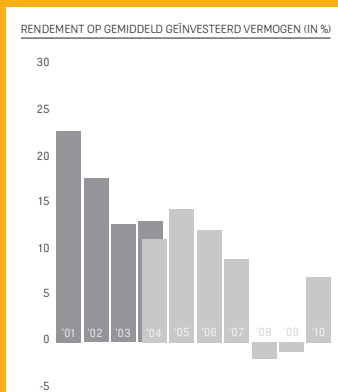
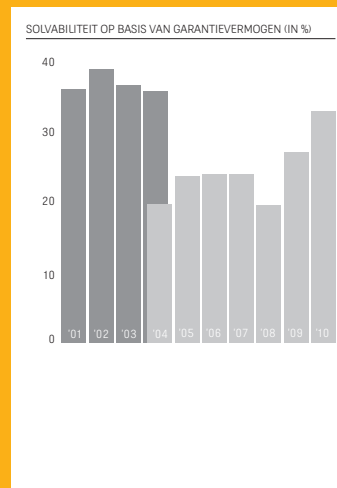
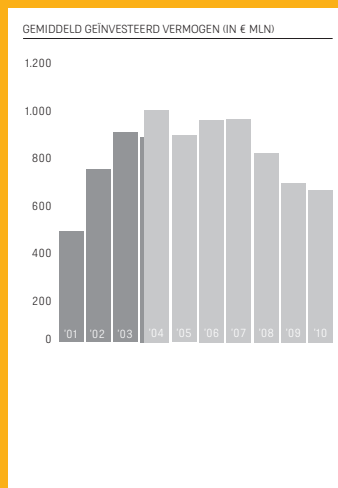
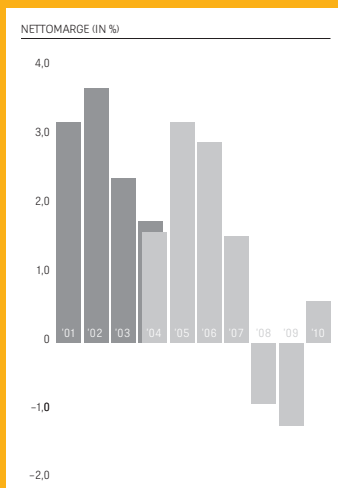
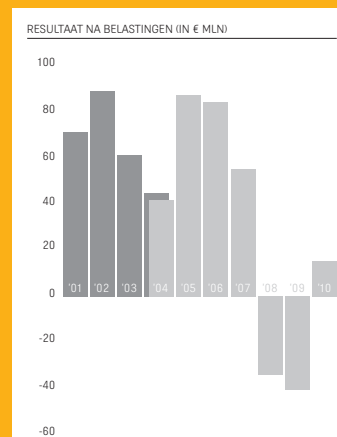
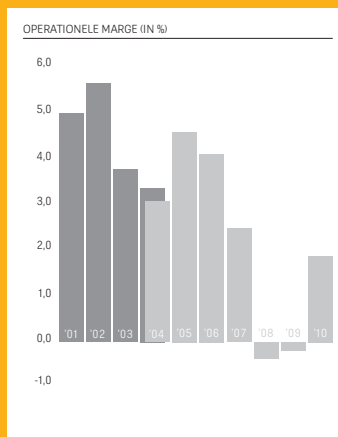
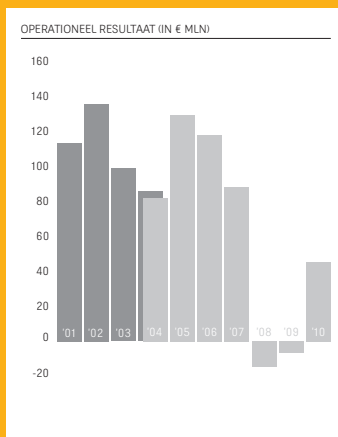
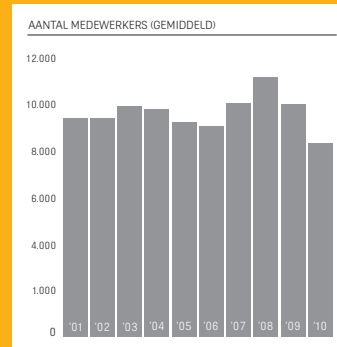
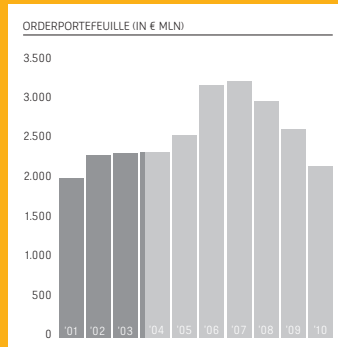
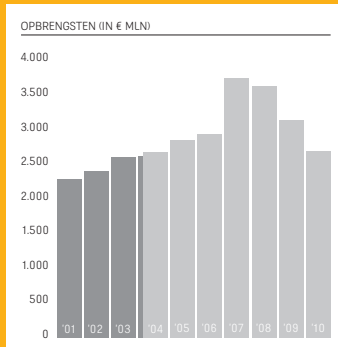
Van links naar rechts:
Mark van den Biggelaar,
CFO en lid raad van bestuur;
Gerrit Witzel,
voorzitter raad van bestuur;
Ton Hillen,
concern directeur;
Jan Kleijn,
concern directeur;
Bert van der Els,
vice-voorzitter raad van bestuur

Tien jaar Heijmans in kengetallen

Kengetallen	2010 IFRS	2009 IFRS	2008 IFRS	2007 IFRS	2006 IFRS	2005 IFRS	2004 IFRS	2004 NL GAAP	2003 NL GAAP	2002 NL GAAP	2001 NL GAAP
Resultaat x € miljoen											
Opbrengsten	2.680	3.079	3.631	3.732	2.942	2.835	2.672	2.594	2.604	2.415	2.288
Operationeel resultaat ¹	48,4	-6,5	-13,6	88,2	117,2	128,8	80,6	85,4	97,4	134,0	112,2
Winst na belastingen	15,7	-40,4	-34,1	56,4	82,5	87,1	40,1	44,9	60,0	87,6	70,2
Vermogen x € miljoen											
Activa	1.600	1.853	2.220	2.205	2.130	1.906	2.011	1.585	1.518	1.373	1.090
Gemiddeld geïnvesteerd vermogen	683	722	824	960	952	892	995	883	899	747	480
Eigen vermogen	455	426	371	462	442	389	284	457	446	427	284
Netto schuld	178	223	331	366	497	403	515	197	344	301	216
Kasstroom x € miljoen											
Operationeel	74	-5	80	259	-30	109	245	219	59	-30	-10
Investering	-34	30	0	-88	-39	-13	-15	-38	-64	-101	-107
Financiering	-131	-183	63	-126	77	-85	-167	-75	-5	150	123
Kasstroom	-91	-158	143	45	8	11	63	106	-10	19	6
Verhoudingsgetallen in %											
Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen	7,1	-0,9	-1,7	9,2	12,3	14,5	11,1	13,1	12,5	17,9	23,4
Resultaat na belastingen:											
– als % eigen vermogen	3,5	-9,5	-9,2	12,2	18,7	22,4	14,0	10,0	13,7	24,7	30,5
– als opbrengsten	0,6	-1,3	-0,9	1,5	2,8	3,1	1,5	1,7	2,3	3,6	3,1
Solvabiliteit op basis van garantievermogen	33,0%	27,0%	19,7%	23,9%	23,8%	23,9%	19,6%	35,8%	36,7%	39,2%	36,2%
Aantal aandelen x 1.000											
Ultimo	16.851	16.851	24.073	24.073	24.073	24.073	22.438	22.438	22.438	22.438	21.468
Gemiddeld	16.851	12.504	8.156	24.073	24.073	23.696	22.438	22.438	22.438	22.433	20.697
Gegevens per aandeel² x € 1											
Eigen vermogen	27,00	25,28	15,41	19,21	18,35	16,42	12,66	20,37	19,88	19,03	13,72
Operationeel resultaat	2,87	-0,39	-0,56	3,66	4,87	5,43	3,59	3,81	4,34	5,97	5,42
Resultaat na belastingen	0,93	-3,23	-4,18	2,34	3,43	3,67	1,79	1,70	2,37	3,70	3,28
Dividend	0,35	0,00	0,00	1,45	1,45	1,45	1,22	1,22	1,22	1,48	1,31
Koersinformatie x € 1											
Slotkoers ultimo	15,05	12,21	3,40	25,83	41,66	36,49	24,10	24,10	19,10	16,70	20,77
Hoogste koers	15,25	21,18	27,52	47,19	43,75	40,80	24,34	24,34	19,81	28,25	26,60
Laagste koers	10,70	9,49	3,36	22,97	35,49	24,44	17,64	17,64	13,20	14,51	18,05
Overige gegevens											
Orderportefeuille (x € miljoen)	2.188	2.597	3.004	3.248	3.196	2.559	2.362	2.350	2.341	2.317	2.013
Medewerkers (gemiddeld aantal)	8.839	9.980	11.311	10.119	9.162	9.336	9.839	9.839	10.011	9.544	9.549

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

² De gegevens per aandeel zijn uitgedrukt ten opzichte van het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen. Dividend per aandeel is op basis van het aantal gewone aandelen ultimo van het jaar. Het gewogen gemiddeld aantal aandelen 2009 is aangepast naar aanleiding van de emissie en de omgekeerde aandelensplitsing; het aantal voor 2008 is naar aanleiding hiervan herkend, evenals de winst per aandeel.



■ IFRS
■ NL GAAP

Het aandeel Heijmans

Het aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van Heijmans N.V. is per 31 december 2010 als volgt samengesteld:

(x 1.000 stuks)	Maatschappelijk kapitaal		Geplaatst kapitaal	
	2010	2009	2010	2009
Gewone aandelen	35.100	35.100	16.851	16.851
Cumulatief preferente financieringsaandelen	7.000	7.000	6.610	6.610
Preferente beschermingsaandelen	8.000	8.000	-	-
	50.100	50.100	23.461	23.461

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 16.850.809 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 zijn weergegeven in onderstaande tabel:

Aandelen x 1.000 stuks	2010	2009	2008	2007	2006
Geplaatst 1 januari	16.851	24.073	24.073	24.073	24.073
Emissie	-	144.435			
Subtotaal	16.851	168.508	24.073	24.073	24.073
Afname a.g.v. reverse stock split	-	-151.657			
Geplaatst 31 december	16.851	16.851	24.073	24.073	24.073
Geplaatst gemiddeld jaar	16.851	12.504	8.156	24.073	24.073
Resultaat per aandeel x € 1,00	0,93	-3,23	-4,18	2,34	3,43
Dividend per aandeel x € 1,00	0,35	-	-	1,45	1,45
Pay out ratio %	38%	0%	0%	62%	42%

Heijmans is genoteerd aan de Euronext Amsterdam en maakt sinds 2004 deel uit van de Midcap index (AMX). Relevante gegevens in dit kader zijn als volgt weergegeven:

	2010	2009	2008	2007	2006
Slotkoers ultimo (in €)	15,05	12,21	3,40	25,83	41,66
Hoogste koers (in €)	15,25	21,18	27,52	47,19	43,75
Laagste koers (in €)	10,70	9,49	3,36	22,97	35,49
Dividendrendement op slotkoers (in %)	2,3%	0,0%	0,0%	5,6%	3,5%
Beurswaarde ultimo boekjaar (in € mln)	254	206	82	622	1.003
Gemiddelde dagomzet (in stuks)	82.107	232.732	171.181	117.402	71.597

De beurswaarde van Heijmans stijgt van € 206 miljoen per eind 2009 naar € 254 miljoen eind 2010.

Cumulatief preferente financieringsaandelen B

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

Geplaatst kapitaal en aandelenbelangen

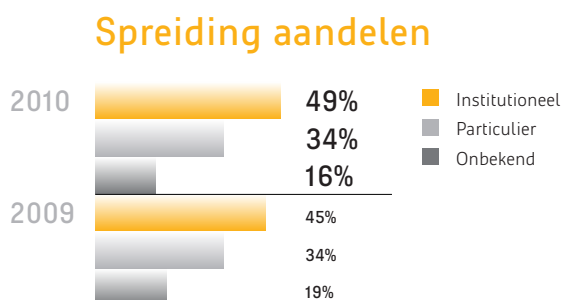
Het geplaatst kapitaal en het daarmee samenhangende stemrecht is in 2010 niet gewijzigd ten opzichte van 2009. Het stemrecht voor één cumulatief preferent financieringsaandeel B is 1,278. Het stemrecht van het gewone aandeel is dertig stemmen per gewoon aandeel. Het geplaatste kapitaal en daarmee samenhangende stemrecht is 31 december 2010 als volgt samengesteld:

	Geplaatst Kapitaal		(Potentieel) Stemrecht	
	Aantal	%	Aantal	%
Gewone aandelen	16.850.809	78,5%	505.524.270	98,4%
Waarvan gecertificeerd	16.850.802	78,5%	505.524.060	98,4%
Niet gecertificeerd	7	0,0%	210	0,0%
Certificaten	16.850.802	78,5%	505.524.060	98,4%
Cumulatief preferente aandelen	6.610.000	21,5%	8.447.580	1,6%
Totaal ultimo boekjaar	23.460.809	100,0%	513.971.850	100,0%

Per 31 december 2010 hebben volgens het register Wet Melding Zeggenschap (Wmz) van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende beleggers belangen in Heijmans van 5% of meer gehouden:

Belangen Heijmans	31 december 2010		31 december 2009	
	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)	Kapitaalbelang (%)	Potentieel stemrecht (%)
Aviva Plc.	14,33%	6,03%	9,67%	5,41%
FIL Ltd.	8,54%	10,71%	8,54%	10,71%
Kempen Capital Management N.V.	6,52%	0,50%	6,52%	0,50%
Van Lanschot Participaties B.V.	5,05%	0,58%	9,32%	0,71%
Delta Lloyd Deelnemingen Fonds N.V.	6,98%	8,76%	3,76%	4,72%
	41,42%	26,58%	37,81%	22,05%
Overige belangen < 5%	58,58%	73,42%	62,19%	77,95%
Totaal	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

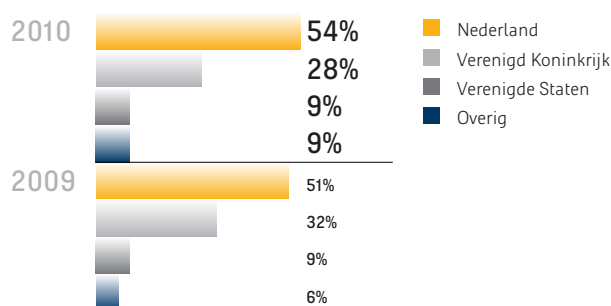
Op basis van door bankinstellingen, custodians (bewaarders van aandelen) en informatiediensten beschikbaar gestelde informatie is de spreiding van het aandelenbezit als volgt weer te geven:



In het verslagjaar stijgt het (geschatte) belang gehouden door institutionele beleggers licht naar bijna 50%. Het aandeel particuliere beleggers blijft constant op circa 35%.

De geografische verdeling van de (certificaten van) aandelen in handen van institutionele beleggers is als volgt:

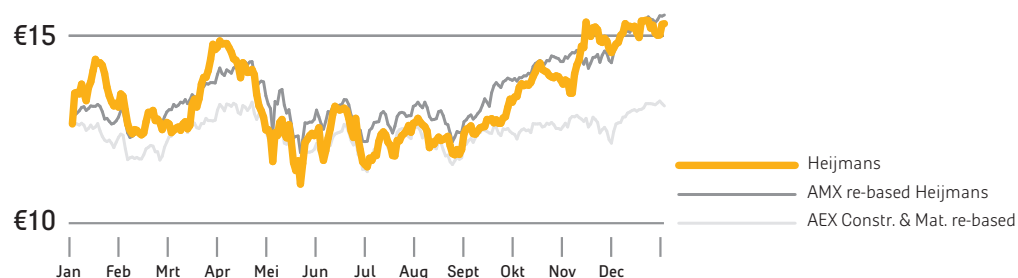
Geografische verdeling aandelen



Van het aantal certificaten van gewone aandelen, in bezit van institutionele beleggers, wordt circa 54% in Nederland gehouden. Dit is redelijk in lijn met de verdeling per ultimo 2009 (52% in Nederland).

Koersverloop

De slotkoers van 2010 van het gewoon aandeel bedraagt € 15,05. Dit is een stijging van ruim 23% ten opzichte van de koers bij aanvang van het boekjaar 2010. De koersstijging blijft minimaal achter bij de stijging van de AMX-index, waarin het aandeel Heijmans is opgenomen. De grafiek toont het koersverloop van het aandeel Heijmans in 2010 zowel ten opzichte van de AMX-index als ten opzichte van de Nederlandse peers in de 'AEX Constr. & Mat. Composition'.



Financiële agenda

Voor 2011 zijn de volgende publicatiedata en overige relevante data geagendeerd:

Datum	Evenement	Tijdstip
19 april 2011	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	14.00 uur
19 mei 2011	Trading update	vóór beurs
24 augustus 2011	Publicatie halfjaarcijfers 2011	vóór beurs
10 november 2011	Trading update	vóór beurs

De raad van bestuur

Ir. G.A. (Gerrit) Witzel (1951), voorzitter

Nederlandse nationaliteit; benoemd tot vice-voorzitter en lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 1 oktober 2008 en tot voorzitter van de raad van bestuur per 28 april 2010. Was vóór Heijmans werkzaam bij Strukton Groep N.V. en Ballast Nedam Groep N.V. Bij Strukton Groep was hij vanaf 1998 voorzitter van de groepsdirectie. Nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen van WIJMA N.V. en lid curatorium voor de bouw van TSM (Twente School of Management).

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

Nederlandse nationaliteit; benoemd tot vice-voorzitter en lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 28 april 2010. Hij was daarvoor concerndirecteur Utiliteitsbouw en Techniek bij Heijmans. Was vóór Heijmans werkzaam bij Burgers Ergon, Yokogawa en ABB. Bij Burgers Ergon was hij vanaf 1999 directeur. Nevenfuncties: commissaris van TCPM Ingenieurs & Adviseurs en lid van de raad van toezicht van Spirit It.

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

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

De raad van commissarissen

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

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

Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2007. Aftredend en herbenoembaar in 2011.

Belangrijkste nevenfuncties: vice-voorzitter raad van commissarissen AVEBE U.A., lid raad van commissarissen Eriks Groep N.V., lid raad van commissarissen Center Parcs N.V., lid van de investeringscommissie van NPM Capital N.V., lid raad van commissarissen en voorzitter van Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO) en voorzitter raad van toezicht Stichting Nyenrode.

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

Nederlandse nationaliteit; voormalig algemeen directeur van NS Poort.

Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2010. Aftredend in 2014.

Belangrijkste nevenfuncties: lid raad van commissarissen Ordina N.V., lid raad van commissarissen Delta Lloyd Groep, lid raad van commissarissen Persgroep Nederland B.V., voorzitter raad van toezicht TSM (Twente School of Management) en voorzitter raad van toezicht Reinier de Graaf Groep (ziekenhuis Delft).

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

Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V. Daarvoor was de heer Van Gelder voorzitter van de raad van bestuur van Koninklijke Boskalis Westminster N.V.

Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. per 1 juli 2010. Aftredend in 2014.

Belangrijkste nevenfuncties: vice-voorzitter raad van commissarissen SBM Offshore N.V., lid raad van commissarissen Ten Cate N.V., lid raad van commissarissen Holcim Western Europe S.A. en bestuurslid van de Vereniging van Effecten Uitgevende Ondernemingen (VEUO).

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

Nederlandse nationaliteit; voormalig voorzitter van de raad van bestuur van USG People N.V. Benoemd tot lid van de raad van commissarissen van Heijmans N.V. in april 2008. Aftredend in 2012.

Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen DPA Group N.V., lid raad van commissarissen Kas Bank N.V., lid raad van commissarissen Gropeco B.V., lid raad van commissarissen VvAA Groep B.V., lid raad van commissarissen Kinderopvang Nederland B.V., voorzitter Investment Committee Project Holland Fonds en lid raad van toezicht van het Kadaster.

Drs. S. (Sjoerd) van Keulen (1946), vice-voorzitter; voorzitter van de remuneratie-commissie en de selectie- en benoemingscommissie

Nederlandse nationaliteit; voorzitter Stichting Holland Financial Centre; voormalig voorzitter van de raad van bestuur van SNS REAAL N.V.

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

Aftredend en herbenoembaar in 2011.

Belangrijkste nevenfuncties: voorzitter raad van commissarissen Mediq N.V., lid raad van commissarissen APG Groep N.V., lid raad van commissarissen VADO B.V., voorzitter raad van toezicht Stichting Investment Fund for Health in Africa, lid raad van toezicht Stichting Het Wereld Natuur Fonds, lid raad van toezicht Stichting Natuur en Milieu, lid raad van toezicht Stichting Health Insurance Fund en adviseur Stichting PharmAccess International.

**De raad van commissarissen**

Van links naar rechts:

Pamela Boumeester;

Ron Icke;

André Olijslager,

voorzitter;

Sjoerd van Keulen,

vice-voorzitter;

Rob van Gelder.

Bericht van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft het genoegen u conform artikel 29 lid 5 van de statuten het verslag over 2010 aan te bieden. De raad van commissarissen heeft kennis genomen van het verslag van de raad van bestuur over het boekjaar 2010 en heeft de jaarrekening over 2010 goedgekeurd. De jaarrekening is door KPMG Accountants N.V. gecontroleerd en van een accountantsverklaring voorzien. Commissarissen adviseren de aandeelhouders de jaarrekening vast te stellen en de resultaatsbestemming te aanvaarden conform het door hen goedgekeurde voorstel van de raad van bestuur om over 2010 – gezien de resultaten in 2010 van de onderneming – een keuzedividend van € 0,35 per gewoon aandeel uit te keren. De raad van commissarissen adviseert aandeelhouders overeenkomstig het ter Algemene Vergadering van Aandeelhouders te presenteren voorstel tot dechargeverlening over te gaan.

Wijze van functioneren

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hij staat de raad van bestuur met raad terzijde. Bij de vervulling van zijn taak richt de raad van commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de vennootschap betrokkenen af.

Toezicht

Het toezicht van de raad van commissarissen betreft onder andere:

- realisatie van doelstellingen van de vennootschap;
- strategie en risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- proces van financiële verslaglegging;
- naleving van de wet- en regelgeving;
- verhouding met aandeelhouders, en
- de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Nadere regels omtrent de wijze van vergaderen, de besluitvorming en de werkwijze zijn vastgelegd in de statuten van de vennootschap en het reglement raad van commissarissen Heijmans N.V. Beide zijn geplaatst op de website van Heijmans onder de rubriek 'Corporate Governance'.

Activiteiten in 2010

De raad van commissarissen is in 2010 zes keer in vergadering met de raad van bestuur bijeengekomen, wat in lijn is met het aantal per jaar geplande reguliere vergaderingen. Daarnaast heeft nog een aantal conference calls plaatsgevonden. De raad van commissarissen heeft twee keer per jaar – voorafgaand aan een vergadering van de raad van commissarissen – intern overleg zonder de raad van bestuur, waarbij onder meer wordt gesproken over de strategie en de governance van de onderneming. Bij de gecombineerde vergaderingen waren in de regel alle leden van de raad van commissarissen en alle leden van de raad van bestuur en beide concerndirecteuren aanwezig.

De problematiek van de woningmarkt en de impact daarvan op de resultaten van het vastgoedbedrijf, dit met inbegrip van de gevolgen daarvan op het vermogensbeslag van de onderneming, zijn (nagenoeg) elke vergadering aan de orde gekomen. De raad van commissarissen heeft zich in 2010 in zijn beraadslagingen ook intensief beziggehouden met de strategie van de onderneming, waarbij met name de aangekondigde desinvesteringen van Heijmans in het buitenland zijn besproken. De raad van commissarissen heeft ingestemd met het voorstel van de raad van bestuur tot de verkoop van de aandelen van Heijmans UK Ltd. aan een joint venture bestaande uit het huidige management van de Leadbitter Group en het Franse Bouygues Bâtiment International (BBI). Vanzelfsprekend is het onderwerp risico- en projectmanagement veelvuldig ter sprake gekomen, waarbij door de raad van bestuur en concerndirectie direct en diepgaand inzicht is gegeven in de risico's van de onderneming en wat de impact daarvan op de onderneming kan zijn.

Andere belangrijke onderwerpen, die op de agenda hebben gestaan van de vergaderingen van de raad van commissarissen zijn:

- de jaarcijfers 2009 en de halfjaarcijfers 2010;
- de kwalitatieve trading updates in voor- en najaar;
- de ontwikkeling van de financieringsbehoefte en de schuldbestand van de onderneming en de daaraan gerelateerde ratio's / convenanten;
- operational efficiency;
- de grote tenders, waarbij de raad van commissarissen voortdurend is geïnformeerd over de grote projectenstroom; met name gold dit voor de zgn. spoedprojecten en een aantal grote PPS-projecten;
- het IT-transformatietraject van Atos Origin naar Centric;
- de voorbereiding van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders;
- integriteit;
- de corporate governance van de onderneming, en
- investeringen en desinvesteringen.

Belangrijke besluiten van de raad van commissarissen in 2010 betroffen onder meer:

- goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot vaststelling en wijziging van de operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap;
- goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot vaststelling en wijziging van de strategie, die moet leiden tot realisatie van de doelstellingen alsmede goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot wijziging van de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;
- goedkeuring van het businessplan en budget 2010 Heijmans N.V., waarin de kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid zijn vervat. Daarbij is ten aanzien van de budgetexercities indringend gekeken naar de reductie van de overheadkosten; dat geldt met name voor de personeelskosten en daarmee samenhangende indirecte kosten (zoals huisvestingskosten) binnen de onderneming;
- goedkeuring van de jaarrekening 2009 Heijmans N.V.;
- goedkeuring van het reserverings- en dividendbeleid Heijmans N.V.;
- goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur ten aanzien van resultaatbestemming Heijmans N.V. met betrekking tot het boekjaar 2009;
- goedkeuring van de voorstellen ter zake de hoofdlijnen van het remuneratiebeleid bestuurders Heijmans N.V. vanaf 01-01-2010 en de verlenging van de uitoefenperiode van de optierechten van de inmiddels voormalige voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V.;
- benoeming van een lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V.;
- voordrachten voor benoeming van twee commissarissen van Heijmans N.V.;
- goedkeuring van het voorstel tot benoeming van de accountant van Heijmans N.V. voor 2010 en 2011;
- de toekenning van een (voorwaardelijke) variabele beloning over 2009 aan de raad van bestuur van Heijmans N.V.;
- goedkeuring van het gewijzigde reglement van raad van bestuur en vaststelling van de gewijzigde reglementen van de raad van commissarissen en commissies van de raad van commissarissen en van het reglement privé-beleggingen voor de raad van bestuur en raad van commissarissen, en
- goedkeuring van de door de raad van bestuur voorgestelde taakverdeling van de raad van bestuur.

De in het businessplan van de onderneming voor 2010 vastgelegde uitgangspunten vormen belangrijke criteria voor de beoordeling van de uitvoering van plannen en geleverde prestaties. Daarbij zit de grootste verandering in 2010 ten opzichte van 2009 in de significante winststijging bij Woningbouw- en Infra in Nederland en de toename van het aantal woningverkopten bij Vastgoed in Nederland, terwijl de performance van Techniek, vanwege het laat-cyclisch zijn van de installatiebranche, in 2010 beduidend achterbleef bij het voor Techniek uitstekende jaar 2009. Tijdens de vergaderingen is regelmatig inhoudelijk diepgaand gesproken over de voortgang en

resultaatontwikkelingen van een aantal grote dan wel complexe projecten, waarbij door de raad van commissarissen kritisch is gekeken naar de aanpak hiervan, het risicomanagement, de aansturing van de business door het management en dergelijke. Hetzelfde geldt voor het aannemingsbeleid met betrekking tot de grote tenders en PPS-projecten. In 2010 werd door de raad van commissarissen onder andere bezoeken gebracht aan een aantal in uitvoering zijnde projecten.

Verder is gesproken over de aanpassing in 2008 van de Nederlandse Corporate Governance Code, die in werking is getreden vanaf 1 januari 2009. De Monitoring Commissie Corporate Governance Code, onder leiding van de heer Frijs, heeft beursvennootschappen aanbevolen om als afzonderlijk agendapunt ter bespreking aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor te leggen een hoofdstuk in het jaarverslag over de hoofdlijnen van de aangepaste governance structuur en de naleving van de aangepaste code. Daaraan is gevolg gegeven door dit onderwerp te agenderen voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2010.

In dit kader zijn de wijzigingen in de corporate governance Heijmans en in de reglementen van raad van bestuur, raad van commissarissen en commissies van de raad van commissarissen doorgesproken, waarbij de raad van commissarissen heeft goedgekeurd dat alle belangrijke wijzigingen worden doorgevoerd.

Bij twee vergaderingen was de accountant van de vennootschap aanwezig. Buiten aanwezigheid van de leden van de raad van bestuur besprak de raad van commissarissen zowel het functioneren van de (leden van de) raad van bestuur als zijn eigen functioneren, dat van zijn commissies en dat van de individuele commissarissen. Daarbij kwamen onder meer de inzet / participatie van de individuele leden van de raad van commissarissen in de raad, de wijze waarop de besluitvorming binnen de raad tot stand komt, de kwaliteit van de besluitvorming, de raad van commissarissen als team en de voorzittersrol binnen de raad aan de orde. Daarbij concludeerden de leden van de raad van commissarissen onder meer dat de raad zich laat kenmerken door een directe wijze van communiceren met een open discussie en door efficiëntie, snelheid en duidelijkheid in opereren en besluitvorming. Tevens is het gewenste profiel, de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen besproken. De raad van commissarissen is een aantal keren per jaar vertegenwoordigd bij de overlegvergaderingen van de Centrale Ondernemingsraad (COR) van Heijmans.

De raad van commissarissen heeft in 2010 met de raad van bestuur een projectbezoek gebracht aan De Efteling in Kaatsheuvel, waar Heijmans-bedrijven in het recente verleden onder meer de projecten 'Bosrijk', 'Joris en de Draak' en 'Raveleijn' hebben uitgevoerd.

Aangezien de heer Ing. R. van Gelder BA bij zijn aantreden als lid en voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V. per 1 juli 2008 had aangegeven dit gedurende een termijn van maximaal twee jaar op zich te willen nemen om daarna met pensioen te gaan en deze termijn derhalve per eind juni 2010 afliep, is de heer Ir. G.A. Witzel (tot dan vice-voorzitter van de raad van bestuur) door de raad van commissarissen aangewezen om het voorzitterschap van de raad van bestuur van Heijmans N.V. van de heer Van Gelder over te nemen. Dat geschiedde op 28 april 2010 na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Per dezelfde datum is de heer Ir. L.J.T. van der Els benoemd tot lid en tevens vice-voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V. voor een periode van vier jaar. De heer Van der Els was al lid van de Concerndirectie en is met de overname van Burgers Ergon begin 2007 bij Heijmans gekomen. Een en ander is ook toegelicht tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2010. Per diezelfde datum is de heer Ir. J. C.M. Kleijn MBA toegetreden tot de concerndirectie. Twee jaar onder het voorzitterschap van de heer Van Gelder hebben – dit ondanks de tegenslag van de economische crisis – dat gebracht wat zich nu vertaalt in de nieuwe strategie en organisatie en in de cijfers. Daarvoor is de raad van commissarissen de heer Van Gelder zeer erkentelijk en veel dank verschuldigd.

Commissies

De raad van commissarissen heeft drie commissies benoemd, te weten een auditcommissie, een selectie- en benoemingscommissie en een remuneratiecommissie. Voor elk van deze commissies heeft de raad reglementen opgesteld die bepalen wat de rol van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent. De reglementen zijn te vinden op de website van Heijmans onder de rubriek 'Corporate Governance'.

Auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit drie leden van de raad van commissarissen en vindt haar taak op een aantal financiële terreinen. Dit ter voorbereiding van de behandeling van financiële onderwerpen in de voltallige raad van commissarissen. Voorbeelden zijn het halfjaarverslag, de jaarrekening, het budget, de werking van interne risico- en beheersingssystemen, waaronder de naleving van wet- en regelgeving en werking van gedragscodes, de follow-up van de internal control, de fiscale positie, ICT, de relatie met, de evaluatie van en de benoeming van de externe accountant, de accounting manual, het auditplan 2010, de auditfee van de externe accountant, de stand van zaken van de pensioenregelingen van Heijmans, de ontwikkeling van de financieringsbehoefte en van de schuldpositie van de onderneming en de toekomstige herfinanciering van de onderneming. De auditcommissie heeft de bevindingen van de externe accountant na de interim controle 2009 besproken met de raad van bestuur.

De auditcommissie bestaat uit de heren R. Icke RA (voorzitter), Ing. R. van Gelder BA (vanaf 1 juli 2010) en drs. S. van Keulen. In 2010 is de commissie vijfmaal met de raad van bestuur bijeen geweest. Ook de accountant is bij een aantal besprekingen aanwezig geweest. Eenmaal is overleg gevoerd met de accountant buiten aanwezigheid van de raad van bestuur.

Selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie, bestaande uit mevrouw drs. P.G. Boumeester (vanaf 2011) en de heren drs. S. van Keulen (voorzitter) en A.A. Olijslager, stelt onder andere de selectiecriteria en benoemingsprocedure op van commissarissen en de leden van de raad van bestuur. Ook beoordeelt de commissie minstens één keer per jaar het functioneren van de leden van de raad van bestuur.

De selectie- en benoemingscommissie heeft met de leden van de raad van bestuur en de beide concerndirecteuren in het najaar individuele functioneringsgesprekken gevoerd.

Het afgelopen jaar was de selectie- en benoemingscommissie onder meer doende met:

- de voordracht van de heer ir. L.J.T. van der Els tot lid, tevens vice-voorzitter van de raad van bestuur per 28 april 2010;
- de aanwijzing van de heer ir. G.A. Witzel om de heer ing. R. van Gelder BA als voorzitter van de raad van bestuur per 28 april 2010 op te volgen, omdat de heer Van Gelder, zoals in 2008 is afgesproken, in 2010 met pensioen zou gaan;
- de voordrachten van mevrouw drs. P.G. Boumeester en de heer Ing. R. van Gelder BA tot commissaris, en
- positief advies ten aanzien van de voorgenomen benoeming van de heer Ir. J. (Jan) C.M. Kleijn MBA tot lid van de concerndirectie.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie, eveneens bestaande uit mevrouw drs. P.G. Boumeester (vanaf 2011) en de heren drs. S. van Keulen (voorzitter) en A.A. Olijslager, richt zich ter voorbereiding van de raad van commissarissen op de remuneratie van de leden van de raad van bestuur. Dit gebeurt binnen het remuneratiebeleid vanaf 1 januari 2010 zoals dat voor de raad van bestuur en de beide concerndirecteuren is vastgesteld op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2010.

De beloning van de bestuurders van Heijmans over 2010 is in lijn met het op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2010 vastgestelde remuneratiebeleid, waarbij wordt verwezen naar het remuneratierapport op bladzijde 28 van dit jaarverslag en naar de beloningsparagraaf in de jaarrekening op bladzijde 170 van dit jaarverslag.

De remuneratiecommissie heeft in 2010 drie keer vergaderd.

Samenstelling raad van commissarissen

Overeenkomstig de statuten en het vastgestelde rooster van aftreden, trad in 2010 als lid van de raad van commissarissen de heer J.L.M. Bartelds RA, commissaris van Heijmans N.V. sinds mei 1994, af. De heer Bartelds was niet herbenoembaar.

Heijmans is de heer Bartelds veel dank verschuldigd voor zijn inzet en bijdrage in de raad van commissarissen. De heer Bartelds heeft gedurende vele jaren vooral ook de financiële portefeuille in de raad van commissarissen behartigd. Daarbij heeft hij zich steeds kritisch opgesteld in de vergaderingen van de raad van commissarissen, maar vooral ook in de auditcommissie. Van zijn raad, inbreng en inzet heeft de raad van commissarissen veel baat gehad, zeker ook de laatste twee jaar van zijn commissariaat.

De raad van commissarissen heeft besloten om in 2010 twee vacatures open te stellen.

De COR (Centrale Ondernemingsraad) heeft bericht aan de raad van commissarissen van Heijmans N.V., dat zij gebruik wilde maken van haar versterkt aanbevelingsrecht met betrekking tot de benoeming van een lid van de raad van commissarissen en heeft mevrouw drs. P.G. Boumeester aan de raad van commissarissen voorgedragen voor benoeming als commissaris. Deze voordracht van de COR is door de raad van commissarissen overgenomen. Daarnaast heeft de raad van commissarissen de heer Ing. R. van Gelder BA voorgedragen als commissaris van Heijmans. De COR heeft vervolgens bericht aan de raad van commissarissen van Heijmans N.V. om geen gebruik te zullen maken van de mogelijkheid tot het doen van een aanbeveling en de voordracht van de heer Van Gelder te ondersteunen.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders is op 28 april 2010 akkoord gegaan met de beide voordrachten van de raad van commissarissen tot benoeming per 28 april 2010 van mevr. Boumeester tot commissaris van Heijmans N.V. en de benoeming per 1 juli 2010 van de heer Van Gelder tot commissaris van Heijmans N.V.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 19 april 2011 treden af, overeenkomstig het rooster van aftreden, de heren A.A. Olijslager en de heer drs. S. van Keulen, commissarissen sinds april 2007. Beiden zijn herbenoembaar.

De huidige samenstelling van de raad van commissarissen met personalia, hoofd- en nevenfuncties is opgenomen op bladzijde 18 van dit jaarverslag. Behoudens de heer Van Gelder (als voormalig lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V. tot 1 juli 2010) zijn alle overige leden van de raad van commissarissen aan te merken als onafhankelijk in de zin van artikel III.2.2 van de Code Corporate Governance.

Ten slotte

De raad van commissarissen geeft aan dat door het bestuur, het management en de medewerkers de afgelopen twee jaren geweldige inspanningen zijn gepleegd om Heijmans – na de organisatorische aanpassingen en de financiële herstructurering – ‘weer op de kaart te zetten’. De effecten van de genomen maatregelen zijn duidelijk zichtbaar geworden in de organisatie en hebben zich ook vertaald in de cijfers, waarvan de jaarrekening 2010 getuigt.

Nu de onderneming weer in een stabiele positie verkeert, kan een verdere verdieping van de veranderde cultuur, managementstijl en focus op de bedrijfsvoering plaatsvinden. De raad van commissarissen heeft er alle vertrouwen in dat dit zal lukken en zal de ontwikkelingen nauwgezet volgen.

's-Hertogenbosch, 1 maart 2011

A.A. Olijslager, voorzitter

Drs. S. van Keulen, vice-voorzitter

mevr. Drs. P.G. Boumeester

Ing. R. van Gelder BA

R. Icke RA

Remuneratierapport

Hoofdpijnen remuneratiebeleid bestuurders Heijmans N.V.

Hieronder worden de hoofdpijnen van het remuneratiebeleid bestuurders Heijmans N.V. uiteengezet.

Uitgangspunten van het remuneratiebeleid

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

- remuneratie van het bestuur moet het mogelijk maken topbestuurders voor de bouw-industrie, maar ook voor aanverwante sectoren zoals vastgoedontwikkeling en installatie-techniek aan te trekken en te behouden;
- het remuneratiebeleid moet passen in het corporate governance-beleid van de onderneming;
- remuneratie moet in het teken staan van de strategische en financiële doelstellingen en in belangrijke mate prestatiegericht zijn, waarbij een goed evenwicht aanwezig dient te zijn tussen korte- en langetermijn resultaten en of doelstellingen; en
- remuneratie mag geen incentives bevatten die aanleiding geven tot individueel gedrag in strijd met de belangen van de onderneming.

Relatie met de Code Corporate Governance

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

Positionering van de remuneratiepakketten

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

Beleid ten aanzien van de remuneratie van de raad van bestuur

De raad van bestuur van Heijmans N.V. functioneert als een team met een duidelijk eindverantwoordelijkheid dragende voorzitter, waarbij de overige leden naast hun eigen aandachtsgebied mede aanspreekbaar zijn op het eindresultaat van het totaal.

Hoofdpijnen remuneratiebeleid bestuurders Heijmans N.V. vanaf 1 januari 2010

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

Bij aanzienlijk beter of veel minder presteren dan de overeengekomen doelstellingen kan de variabele beloning variërend van maximaal 150% van de vaste beloning tot (zelfs) nul worden gereduceerd. Bij het 'at target' realiseren van de doelstellingen zal de totale variabele beloning voor 50% bestaan uit de variabele beloning op jaarbasis en voor 50% uit de jaarlijks repeterende variabele beloning op driejaarbasis. Bij het aanzienlijk beter of minder presteren kan de variabele beloning op jaarbasis respectievelijk de jaarlijks repeterende beloning op driejaarbasis maximaal 75% van de vaste beloning bedragen dan wel tot nul worden gereduceerd.

De variabele beloning op jaarbasis is voor 50% afhankelijk van jaarlijks vast te stellen financiële doelstellingen. Voor 50% is het individueel kwalitatief functioneren bepalend, dit ter beoordeling door de raad van commissarissen.

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

De variabele beloning is onderworpen aan een 'claw back clause'. Dat wil zeggen dat een toegekende variabele beloning kan worden teruggevorderd indien deze is toegekend op basis van onjuiste gegevens. De raad van commissarissen heeft voorts de discretionaire bevoegdheid een in een eerder boekjaar toegekende variabele beloningscomponent aan te passen indien deze, naar het oordeel van de raad van commissarissen, tot onbillijke c.q. onredelijke uitkomsten leidt vanwege zeer bijzondere omstandigheden in de relevante beoordelingsperiode (ultimum remedium).

De raad van commissarissen heeft bij elke toekenning van variabele beloning het recht op finale toetsing en eventuele bijstelling.

• Pensioen

De pensioenregeling is een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling waarbij pensioen wordt opgebouwd over de bruto vaste beloning ingaand op 65-jarige leeftijd. Het betreft de opbouw van ouderdomspensioen, nabestaandenpensioen en wezenpensioen. In afwijking van het hiervoor gestelde, ontvangt één van de leden van de raad van bestuur een vaste vergoeding voor pensioenlasten teneinde in een eigen pensioenvoorziening te kunnen voorzien.

• Bonus Investment Share Matching Plan

Deze regeling beoogt bestuurders voor een langere tijd te binden en hun gerichtheid op langetermijn en waardecreatie voor Heijmans te versterken door hen aan te moedigen gewone (certificaten van) aandelen in het kapitaal van de vennootschap te kopen en deze voor langere tijd aan te houden.

De bestuurders kunnen er op vrijwillige basis voor kiezen een gedeelte van hun kortetermijn variabele beloning op jaarbasis (na belasting) te investeren in aandelen in het kapitaal van de vennootschap. Indien een bestuurder (verder te noemen: deelnemer) besluit te investeren, dan is de inleg beperkt tot 50% van zijn bruto kortetermijn variabele beloning op jaarbasis. De minimale inleg bedraagt 10% van de bruto kortetermijn variabele beloning op jaarbasis.

De door de deelnemer aangekochte aandelen worden onderworpen aan een verplichte blokkeringstermijn van drie jaar. Gedurende deze blokkeringsperiode mag de deelnemer de gekochte aandelen niet overdragen. De deelnemer heeft wel recht op dividend tijdens de blokkeringsperiode. Elke deelnemer ontvangt voor elk aangekocht aandeel direct bij aankoop het recht op één voorwaardelijk toegekend aandeel ('matching share'), dat pas onvoorwaardelijk wordt na drie jaar, mits de deelnemer dan nog in dienst is van Heijmans. Wordt aan deze voorwaarde voldaan, dan gaat de gerechtigheid tot de matching share na de driejaarsperiode over naar de deelnemer. De matching shares zijn vervolgens onderworpen aan een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar. Indien het dienstverband van de deelnemer op enig moment tijdens de driejaarsperiode afloopt, vervalt het recht op de matching shares (behalve in geval van pensionering of overlijden). Eindigt het dienstverband tijdens de blokkeringsperiode van twee jaar dan blijven de matching shares geblokkeerd tot het einde van de blokkeringsperiode.

De hoofdlijnen van het remuneratiebeleid bestuurders Heijmans N.V. vanaf 2010 zijn ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) van Heijmans N.V. op 28 april 2010 en als zodanig door de AVA vastgesteld.

Aanvulling op het remuneratiebeleid (in 2008)

Op voorstel van de raad van commissarissen heeft de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 september 2008 een aanvulling op het toenmalige remuneratiebeleid in verband met het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen vastgesteld. Daarbij is de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders akkoord gegaan met het toekennen van een optiepakket aan de inmiddels voormalige voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V., dat na de claimemissie en de reverse stock split in 2009 bestaat uit 210.000 optierechten.

De optierechten hebben een looptijd van zeven jaar na 1 oktober 2008 en zijn uitoefenbaar na 1 oktober 2010 (op 28 april 2010 is de Algemene Vergadering van Aandeelhouders akkoord gegaan met het voorstel van de raad van commissarissen om de uitoefenperiode van de optierechten vast te stellen tot 1 oktober 2015).

De toekenning van de optierechten is niet afhankelijk gesteld van de realisatie van vooraf aangegeven doelen, anders dan het leidinggeven aan een bijzonder turnaround proces gedurende een periode van twee jaar. In verband met de benoemingstermijn van twee jaar zijn de optierechten uitoefenbaar gesteld bij beëindiging van deze termijn.

Na aanpassingen in verband met de claimemissie en de reverse stock split in 2009 is de uitoefenprijs € 20,07 per aandeel.

Toekenning variabele beloning over 2009 en 2010

De raad van commissarissen heeft besloten om over het jaar 2010 de volgende variabele beloning toe te kennen aan de leden van de raad van bestuur:

- kwalitatief (persoonlijke doelstellingen) at target, zijnde 25% van het basissalaris;
- financieel, op basis van het resultaat in 2010: 31% van het basissalaris.

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

De langetermijn variabele beloning, die is gerelateerd aan de langetermijn doelstellingen van de onderneming, kan voor het eerst worden toegekend in 2012 over de driejaarsperiode 2009-2011. De kortetermijn variabele beloning over 2009 die door de raad van commissarissen voorwaardelijk aan de leden van de raad van bestuur is toegezegd, zal worden uitgekeerd nu aan de daaraan verbonden voorwaarde, het nettoresultaat van de onderneming dient voor de jaren 2010 of 2011 minimaal € 10 miljoen te bedragen, is voldaan. Deze onvoorwaardelijk geworden toezegging is beschreven in het remuneratierapport, zoals opgenomen in het jaarverslag Heijmans N.V. 2009. Voor de kwantitatieve weerslag van een en ander wordt verwezen naar de beloningsparagraaf in de jaarrekening 2010 op blz. 170 van dit jaarverslag, die een integraal onderdeel uitmaakt van dit remuneratierapport.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie, bestaande uit mevrouw drs. P.G. Boumeester (vanaf 2011) en de heren drs. S. van Keulen (voorzitter) en A.A. Olijslager, richt zich ter voorbereiding van de raad van commissarissen op de remuneratie van de leden van de raad van bestuur.

's-Hertogenbosch, 1 maart 2011

Drs. S. van Keulen, voorzitter

Mevr. Drs. P.G. Boumeester

A.A. Olijslager

Verslag van de raad van bestuur

Strategie

Turnaround

De koers van de onderneming is vanaf medio 2008 ingrijpend gewijzigd. De ingezette koerswijziging, de 'turnaround', concentreerde zich op zes pijlers:

1. zekerstelling van de financiering;
2. verkoop van de buitenlandse activiteiten;
3. terugschaling van de vastgoed- en woningbouwactiviteiten;
4. positionering van utiliteitsbouw en installatietechniek als nichespeler;
5. verbetering van resultaten in de wegenbouw, en
6. verdere reductie van overheadkosten.

De implementatie van deze koerswijziging is in de eerste helft van 2010 afgerond evenals de financiële herstructurering. Met een solvabiliteit van meer dan 30% is de balans van Heijmans weer solide en met de verkoop van de Britse dochteronderneming Leadbitter zijn de buitenlandse activiteiten fors en voldoende teruggeschaald. Het compactere profiel is reeds in 2009, door het opheffen van de divisiestructuur, geëffectueerd. Resultaat is een doelmatigere organisatie met zes sectoren die individueel de markt bedienen en synergie realiseren. In 2010 is de organisatie op een aantal punten verder geoptimaliseerd.

Strategie 2010-2015: het toonaangevende bouwbedrijf van Nederland

De resultaten van de ingezette koerswijziging werden begin 2010 duidelijk zichtbaar. Na een paar moeilijke jaren opereerde de onderneming weer prima in de markt vanuit een solide financiële basis. Vanuit deze positie is gewerkt aan vernieuwing en verscherping van de koers voor de komende jaren. Het doel is een leidende rol in de sector in te nemen. In een markt waarin energie en ruimte schaars zijn, de looptijd van projecten langdurig is en de complexiteit hoog, vormen kwaliteit, duurzaamheid en winstgevendheid onderscheidende thema's voor klanten. Vanuit haar kerncompetenties heeft Heijmans een goede uitgangspositie om via deze centrale thema's een marktleidende positie in te nemen in de Nederlandse vastgoed-, bouw- en inframarkt.

Heijmans beoogt dit te bereiken door:

- het maximaal benutten van interne synergiemogelijkheden en kennisuitwisseling tussen de sectoren en activiteiten;
- te kiezen voor marge boven volume, daarmee een selectief aannemingsbeleid;

- concurreren op innovatie en een optimale prijs-kwaliteitverhouding;
- een 'employer of choice' te zijn, waardoor de beste mensen aangetrokken en behouden worden;
- oplossingen te realiseren die aantoonbaar bijdragen aan verduurzaming door energiereductie, slim ruimtegebruik en materiaalkeuzes;
- reductie van faalkosten en continue kwaliteitsverbetering via LEAN6Sigma;
- primaire focus op de Nederlandse markt, en
- de eigen ecologische voetafdruk (footprint) te verlagen.

Teneinde de op *margegroei* gefocuste strategie te realiseren en continueren streeft Heijmans op termijn naar een EBIT-marge in bouw en infra van tussen de 3 en 4%. In vastgoed bedraagt deze streefmarge circa 8%.

Uitvoering strategie in 2010

Concreet zijn gedurende 2010 de volgende stappen gezet ter uitvoering van de strategie:

Directe aansturing

De concerndirectie maakt de afweging ten aanzien van de selectie van projecten en de aansturing ervan. Hierdoor is er een directe aansturing op risicomanagement, procesbeheersing en op realisatie van het 'marge boven volume'-beleid. Alle grotere projecten werden in 2010 voor acquisitie door de concerndirectie beoordeeld. Tevens werd in 2010 bij de reguliere business-reviews nog intensiever bij de ontwikkeling van de grotere projecten stilgestaan.

Verbetering bedrijfsresultaten

In 2008 en 2009 is een belangrijke basis gelegd voor de stabilisatie van de bedrijfsresultaten. Heijmans heeft mede hierdoor 2010 winstgevend afgesloten en heeft, ondanks de aanhoudend lastige marktomstandigheden, verbeteringen in de sectoren kunnen realiseren.

Versterking vermogenspositie

De schuldpositie is in 2010 verder teruggebracht van € 223 miljoen (ultimo 2009) tot € 178 miljoen (ultimo 2010). De balans- en solvabiliteitspositie is daarmee verder versterkt.

Focus op thuismarkt

In 2010 is de Britse dochteronderneming Leadbitter afgestoten en is een aantal Belgische vastgoedactiviteiten verkocht.

Realisatie synergievoordelen

In 2010 is veel nieuw werk aangenomen dat de kennis en kunde van de verschillende disciplines combineert. Denk aan de combinatie van bouw en ontwikkeling, waardoor processnelheid en realisatievermogen vergroot worden, de combinatie van de aanleg van een weg en de verkeerstechniek, waardoor files gereduceerd worden en de combinatie van

klimaatinstallaties en bouw, waardoor gebouwen efficiënter worden. Synergie strekt zich ook uit tot de verbetering van de kwaliteit van processen. Continue verbetering en eenduidigheid zijn aandachtspunten.

Efficiëntere organisatie

Binnen Vastgoed wordt vanuit centrale aansturing met een vijftal regio's gewerkt. Binnen Woningbouw is eveneens sprake van centrale aansturing met een aantal dochterbedrijven en regiobedrijven. In 2010 is de centrale tenderorganisatie ('Bouw en Ontwerp') binnen Utiliteitsbouw verder verstevigd. Verder zal Infra ingericht worden via twee sectoren, te weten 'Wegen' (wegen en wegtechniek) en 'Civiel' (boven- en ondergrondse infra en locatiegebonden infra). Deze aanpassing zorgt voor meer synergie en een nog betere aansluiting op de markt.

Daarnaast is de ingezette strategie verder verscherpt door:

Verduurzaming

Al in 2008 is gestart met een duurzaamheidsprogramma. In 2010 behaalde Heijmans als één van de eerste grote ondernemingen het hoogste niveau in de ProRail CO₂-prestatieladder. Dit niveau kwalificeert en beloont de mate van duurzaamheid van een onderneming. Via een fictieve korting bij inschrijving op nieuw werk, kan een hoge mate van duurzaamheid een voorsprong geven op concurrenten.

Kwaliteitsverbetering

Faalkostenreductie is één van de grootste uitdagingen in de sector. Het meetbaar maken van deze kosten is vaak lastig. Inzet van LEAN6Sigma, waarvoor Heijmans in 2010 voorbereidingen trof, zal effect moeten krijgen in 2011.

Diversiteit

In 2010 ondertekende Heijmans het Charter Talent naar de Top. Ook was Heijmans lid van het Ambassadeursnetwerk voor de Bouw. Met deze maatregelen worden de aantrekkelijkheid als werkgever, maar ook het arbeidspotentieel, creativiteit en kritisch vermogen vergroot.

Inzet op synergie Infra Nederland en België

De infra-activiteiten in België versterken de infra-activiteiten in Nederland en vice versa. De kennis en kunde van Infra België versterken de PPS-discipline en integrale projecten. Van den Berg draagt bij aan de kennisontwikkeling en ervaring in de kabel- en leidingbouw. Vanwege de geografische ligging kunnen de bedrijven bovendien ook goed samenwerken. In 2011 zal deze synergie verder benut worden.

Strategie (middel)langetermijn

De in 2008-2009 ingezette strategie vindt haar beslag in 2010. Belangrijke stappen zijn gezet, zodat de onderneming zich kan richten op de toekomst. Dit betekent dat de strategie voor de middellangetermijn gericht is op door marge gedreven groei van de onderneming. Afhankelijk van het duurzaam herstel van de (woning)markt kan een aantal belangrijke stappen, zoals de reductie van het geïnvesteerd vermogen in de grondbank, een evenwichtig kapitaalbeslag tussen 'realiseren' en 'ontwikkelen', worden gezet.

Strategische accenten per sector

Vastgoed

Gebiedsontwikkeling krijgt, mede gezien de veranderende rol van corporaties en gemeentes, een nieuw karakter. Overheid en marktpartijen zijn steeds meer op elkaar aangewezen. Door creativiteit en tegelijkertijd realisatievermogen met elkaar te verbinden, kunnen dergelijke complexe, langlopende en grote projecten succesvol ontwikkeld worden. Heijmans bundelt hiervoor de kennis en creativiteit van Proper-Stok met het grondbedrijf. De administratieve processen van de regio's worden geoptimaliseerd door ze eenduidig in te richten en centraal aan te sturen. Vastgoed streeft naar een filiaalmodel: een centrale basis gecombineerd met regionale commerciële slagkracht.

Woningbouw

Ondanks de lastige marktomstandigheden heeft Woningbouw, onder andere door intensieve samenwerking met Vastgoed, de productie op peil kunnen houden. Het blijft evenwel een uitdaging om flexibel en ook kleinschalig te kunnen produceren. Voortdurende proces-optimalisatie vereist. Digitalisering van het werkproces, standaardisatie via basisconcepten en kennisuitwisseling zijn nodig. Ook bij Woningbouw zal het filiaalmodel doorgevoerd worden.

Utiliteitsbouw

Het selectieve aannemingsbeleid heeft in 2010 zijn vruchten afgeworpen. Om deze strategie te versterken streeft Utiliteitsbouw, vaak in combinatie met Techniek, naar intensivering van gecombineerde ontwerp-, bouw- en onderhoudsopgaven. Daarnaast is de markt voor renovatie van toenemend belang. Opdrachten zoals het provinciehuis Noord-Holland in Haarlem en het Muziekgebouw Frits Philips in Eindhoven, bevestigen deze trend. Verder wordt ingespeeld op de toenemende vraag naar nieuwbouw gekoppeld met onderhoud door servicebouw verder te versterken. Hiermee wordt de keten verlengd en de klant bediend.

Techniek

Naast de focus op gecombineerde ontwerp- en bouwopdrachten, legt Techniek zich toe op het verlengen van de keten door het aanbieden van onderhoud en het intensiveren van de klantrelatie. Verder ligt de nadruk op het verwerven van een substantieel marktaandeel met utiliteitsbouw in gecombineerde projecten en het ontwikkelen van concepten die inspelen op de toenemende vraag naar duurzame oplossingen. Het concept Addvalue, een samenwerking met Utiliteitsbouw en commercieel vastgoed, speelt hier op in.

Infra: Wegen en Civiel

Integrale en complexe projecten nemen in belang en omvang toe. Teneinde klanten beter te kunnen bedienen brengt Heijmans haar infra-activiteiten onder in twee sectoren: Wegen en Civiel. De combinatie ervan sluit aan op de integraliteit van de projecten. Binnen het segment Civiel neemt de rol van data- en energieverkeer, verkeersmanagement, mobiliteit en informatietechnologie een belangrijke vlucht. PPS (publiek-private samenwerking) blijft een belangrijk thema, met een duidelijk strategisch accent. Heijmans kiest voor de combinatie van ontwerp, realisatie, beheer en onderhoud. De selectie van projecten is hierop gebaseerd. De daadwerkelijke financiering brengt Heijmans echter zo veel als mogelijk onder bij andere partijen.

Duitsland

Heijmans heeft de afgelopen jaren open gestaan voor initiatieven om naast Heitkamp, ook haar overige Duitse activiteiten te desinvesteren. Er bleken onvoldoende mogelijkheden om tot desinvestering te komen. Aan het eind van 2010 is geconcludeerd dat de kennis van Franki van groeiend belang is voor de Nederlandse infra-activiteiten en is besloten dat Franki integraal onderdeel zal blijven uitmaken van de concernstrategie. Zolang een concreet uitzicht op het desinvesteren van Oevermann ontbreekt zal Heijmans deze dochteronderneming ook doorontwikkelen zodat zij uitstekend gesteld blijft om in de markt goed te presteren.

Tot slot

2010 liet zich kenmerken door onverminderd lastige marktomstandigheden. Tekenen van duurzaam herstel, met name in de vastgoedsector, bleven vooralsnog uit. Ondanks deze context verbeterde Heijmans haar resultaat en is het bedrijf weer winstgevend.

Financiële resultaten

Kernpunten 2010

Na twee jaar van herstructurering is in 2010 de positieve trend, die de 2de helft 2009 begon, voortgezet. Het operationeel resultaat nam in 2010 over de gehele linie significant toe. Heijmans behaalde een netto winst van € 16 miljoen versus een fors verlies in het voorafgaande jaar. Bedrijfsopbrengsten kwamen in vrijwel alle sectoren lager uit. Deels is dit het gevolg van de lastige marktomstandigheden maar veelal vloeit dit ook voort uit de focus op 'marge boven volume'. Het operationeel resultaat uit voortgezette activiteiten nam met € 15 miljoen ofwel 47% toe tot € 47 miljoen in 2010. De verbetering van de resultaten komt in belangrijke mate uit de sectoren Woningbouw en Infra. Ook de Belgische Infrabedrijven presteerden beter. De strategische keuze – primaire focus op de Nederlandse markt – heeft dit jaar verdere gestalte gekregen, ondermeer door de verkoop van het Engelse dochteronderneming Leadbitter, naast de afstoting van een aantal vastgoedposities in België.

Verkorte winst-en-verliesrekening in € mln.	2010	2009	Vershil
Opbrengsten	2.680	3.079	-13%
Resultaat voortgezette operationele activiteiten	47	32	47%
Resultaat afgestoten eenheden	12	15	
Afwaardering vastgoed- en grondposities	-6	-15	
Herstructureringskosten	-5	-39	
Operationeel resultaat	48	-7	
Kosten herfinanciering	0	-21	
Reguliere financiële baten en lasten	-8	-19	
Gerealiseerde koersverschillen UK	-10	0	
Resultaat deelnemingen	1	1	
Resultaat voor belastingen	31	-46	
Winstbelastingen	-15	6	
Resultaat na belastingen	16	-40	

Het operationeel resultaat kent een aantal posten met een eenmalig karakter. Op de verkoop van dochteronderneming Leadbitter werd een boekwinst gerealiseerd van € 6 miljoen die tezamen met het operationele resultaat van deze Britse activiteit leidde tot een bate van € 12 miljoen als resultaat afgestoten eenheden. Er zijn additionele voorzieningen getroffen op enkele vastgoedprojecten in België voor € 6 miljoen. Tenslotte hebben met name de

voorgenomen verhuizingen van enkele vestigingen in Nederland ter verdere optimalisatie van de huisvesting, geleid tot eenmalige kosten van € 5 miljoen. Het operationeel resultaat over het voorafgaande boekjaar werd beïnvloed door omvangrijke herstructureringslasten, de afwaardering van vastgoed- en grondposities in Nederland en België alsmede een positief resultaat op de afgestoten Duitse dochteronderneming Heitkamp.

Het saldo van de financiële baten en lasten kwamen fors lager uit door enerzijds de lagere gemiddelde netto schuld en anderzijds de invloed van herfinancieringskosten in 2009. De verkoop van Leadbitter leidde tot realisatie van koersverliezen die reeds eerder ten laste van het eigen vermogen zijn gebracht. De winstbelastingdruk is relatief hoog mede door het effect van het koersverlies op de verkoop van Leadbitter.

Het geïnvesteerd vermogen is verder gedaald. Focus op beheersing van het werkkapitaal, desinvesteringen alsmede een gericht investeringsbeleid hebben daar in belangrijke mate aan bijgedragen. De netto schuld is verder gereduceerd tot € 178 miljoen (2009: € 223 miljoen), de gemiddelde schuld nam af met circa € 185 miljoen. Inclusief de te ontvangen verkoop opbrengst Heijmans UK/ Leadbitter is de netto schuld circa € 130 miljoen. De solvabiliteit is verder verbeterd tot een niveau van 33% (2009: 27%).

Opbrengsten

De opbrengsten bedragen € 2,7 miljard waarvan 65% in Nederland werd gerealiseerd. Ten opzichte van het voorgaande jaar namen de opbrengsten af met € 399 miljoen ofwel 13% (autonoom met circa € 288 miljoen ofwel 10%) waarbij de daling in de tweede helft van 2010 duidelijk afvlakte. Met uitzondering van Utiliteitsbouw en in het Verenigd Koninkrijk daalden de opbrengsten in alle sectoren. De samenstelling van de opbrengsten uitgesplitst naar de sectoren is als volgt:

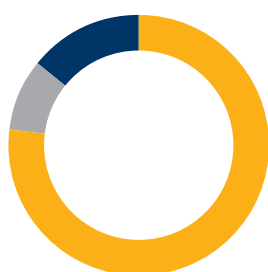
Opbrengsten in € mln.	2010	2009	Verschil
Vastgoed	391	421	-7%
Woningbouw	410	541	-24%
Utiliteitsbouw	232	225	3%
Techniek	210	282	-26%
Infra	714	762	-6%
overig/eliminatie	-202	-266	-24%
Nederland	1.755	1.965	-11%
België	209	237	-12%
Verenigd Koninkrijk	396	377	5%
Duitsland	320	500	-36%
Totaal opbrengsten	2.680	3.079	-13%

De afname van de opbrengsten bedroeg in Nederland circa € 200 miljoen oftewel 11% (2009 -22%). Het grootste deel van de afname vond plaats bij Woningbouw en Techniek terwijl de daling van opbrengsten van de sector Vastgoed beperkt bleef tot 7%. Het aantal verkochte woningen in 2010 bedraagt 1.505, ten opzichte van 1.283 in 2009. De daling van de opbrengsten van Woningbouw weerspiegelt het gedaalde productievolume ten gevolge van het lagere aantal verkochte woningen. Circa 50% van de opbrengsten van Woningbouw komen van vastgoed-ontwikkelingsprojecten en bepalen vrijwel geheel de post overig/eliminatie. De omvang van de opbrengsten van Utiliteitsbouw, een activiteit die in voorgaande jaren welbewust is teruggeschaald, bleef nagenoeg onveranderd. De daling van de opbrengsten van Techniek is herleidbaar tot het laat-cyclische karakter van deze marktsector in combinatie met een hoog opbrengstniveau in 2009 vanuit de afronding van enkele grote projecten. De opbrengsten van de sector Infra daalden licht; de regionale omzet stond duidelijk onder druk terwijl de omzet uit meer complexe vaak integrale projecten vanuit de rijksoverheid goed op peil bleef.

Ten aanzien van de opbrengsten buitenland komt de daling van de opbrengsten in België vrijwel geheel voor rekening van de bouw- en vastgoedactiviteiten. Voor de bouwactiviteiten is dit het gevolg van zowel de economische laagconjunctuur als ook door het selectieve aannemingsbeleid. De vastgoedactiviteiten worden in België afgebouwd. De opbrengsten van de Belgische infra-activiteiten zijn licht gestegen, met name de leidingbouwactiviteiten. De opbrengsten in Duitsland betreffen vrijwel geheel infra-activiteiten waarbij eind 2009 het Duitse spoorwegbedrijf Heitkamp is verkocht. Autonoom daalden de opbrengsten in Duitsland met € 69 miljoen.

Het aandeel van de niet-Nederlandse activiteiten in de totale opbrengsten binnen het concern bedraagt – na correctie voor het eind 2010 verkochte Engelse bouwbedrijf Leadbitter – 23% (2009: 34%). De geografische verdeling van de opbrengsten in 2010 is links weergegeven.

OPBRENGSTEN 2010 NAAR ACTIVITEIT



Operationeel resultaat uit voortgezette activiteiten

Het operationeel resultaat uit voortgezette activiteiten betreft het operationele resultaat exclusief herstructureringskosten, de boekwinst en de resultaten van afgestoten bedrijfseenheden en bijzondere afwaardering van vastgoed- en grondposities.

In 2010 komt het resultaat uit voortgezette operationele resultaten uit op € 47 miljoen (2009: € 32 miljoen). De verdeling naar de sectoren is als volgt weer te geven:

Operationele resultaat voortgezette activiteiten in € mln.	2010	2009	Vershil
Nederland			
Vastgoed	0	1	
Woningbouw	17	10	
Utiliteitsbouw	1	-2	
Techniek	5	14	
Infra	34	16	
	57	39	18
Buitenland			
België	3	-3	
Duitsland	9	13	
	12	10	2
Concern/overig	-22	-17	-5%
Resultaat voortgezette operationele activiteiten	47	32	15

In Nederland kwam het resultaat van de sector Vastgoed evenals in 2009 rondom break-even uit. Dit mede dankzij de sinds medio 2009 aangetrokken woningverkoop. In 2009 en het eerste deel van 2010 is veel aandacht besteed aan het aanpassen van ontwikkelingsplannen aan de ingrijpend gewijzigde marktomstandigheden. Zeker in de eerste helft van het jaar bleven projectmarges onder druk staan en vond in beperkte mate afboeking van oude plankosten plaats. Het resultaat van Woningbouw is door goed project- en risicomanagement, voortdurende aandacht voor organisatiekosten alsmede de gunstige omstandigheden op de inkoopmarkt belangrijk hoger dan in 2009. Het resultaat van Utiliteitsbouw is weliswaar beter dan het negatieve operationele resultaat over het voorafgaande jaar maar nog niet voldoende. Onder lastige marktomstandigheden worden volgende verbeterlagen ingezet. De installatietechniek is een sector die laat-cyclisch is. In 2009 kende Techniek een uitzonderlijk hoog resultaat onder andere door de afronding van een paar grote projecten. Bij een lager opbrengstniveau nam het resultaat in 2010 af maar bleef de operationele winstmarge met bijna 2,5% redelijk op peil. De sector Infra boekte een uitstekend operationeel resultaat onder andere als gevolg van goede resultaten bij de oplevering van enkele grote projecten, de gunstige inkoopmarkt en invloed van eerder ingezette kostenreducties. Ook de focus op betere, integrale samenwerking en adequaat project- en risicomanagement heeft bijgedragen aan het verbeterde resultaat over 2010. Met name bij verkeerstechniek konden prima resultaten worden behaald.

De resultaten uit voortgezette operationele activiteiten in België zijn sterk verbeterd doordat de resultaten van de bouwactiviteiten hersteld zijn. De infra-activiteiten dragen evenals in 2009 positief bij aan het resultaat. De infra-activiteiten in Duitsland laten ondanks de moeilijke omstandigheden van de infra markt goede resultaten zien, hoewel met name de resultaten van Franki terugliepen door een lager activiteitsniveau. Ten opzichte van 2009 is het resultaat concern/overige negatief beïnvloed door onder meer hogere ICT inspanningen.

Operationeel resultaat

Het operationele resultaat over 2010 komt uit op € 48 miljoen (2009: - € 7 miljoen).

Resultaat afgestoten eenheden

In 2010 is een aantal bedrijfseenheden gedesinvesteerd. De belangrijkste desinvesteringen betroffen enkele vastgoedprojecten van Himmos in België en het belang in Heijmans UK/ Leadbitter in het Verenigd Koninkrijk. De gerealiseerde boekwinsten tezamen met de gerealiseerde operationele resultaten van deze eenheden gedurende de periode waarin ze tot de Heijmans groep behoorden, kwamen per saldo uit op € 12 miljoen (2009: € 15 miljoen). Het operationele resultaat van Leadbitter over 2010 bedroeg € 7 miljoen.

Afwaardering vastgoed- en grondposities

In 2010 heeft een afwaardering van vastgoedposities in België plaatsgevonden ten bedrage van € 6 miljoen, waar over 2009 in totaal € 15 miljoen werd afgewaardeerd op grondposities in Nederland en België.

Herstructureringskosten

De eind 2008 aangekondigde aanpassing van de organisatie heeft ertoe geleid dat de personeelsomvang in Nederland met circa 1.300 FTE is verminderd. De in 2009 getroffen voorziening voor afvloeiing van personeel is voldoende geweest. Verdere inkrimping van de kantoorhuisvesting als gevolg van de samenvoeging van een aantal bedrijfseenheden, heeft geleid tot extra afschrijvingen in 2010.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn als volgt samengesteld:

Financiële baten en lasten in € mln.	2010	2009	Vershil
Rentebaten	7	7	0
Rentelasten	-28	-41	13
Saldo	-21	-34	13
Herfinancieringskosten	0	-21	21
Gerealiseerde koersverschillen UK	-10	0	-10
Geactiveerde rente	13	15	-2
Financiële baten en lasten	-18	-40	22

De rentebaten hangen samen met tegoeden die uitstaan in samenwerkingsverbanden bij met name vastgoedprojecten. In de rentelasten is begrepen het dividend ten bedrage van € 4,8 miljoen op cumulatief preferente financieringsaandelen. Door de lagere gemiddelde schuld (circa € 185 miljoen lager) zijn de rentelasten in 2010 fors lager in vergelijking met 2009. In 2009 is voor een bedrag van € 21 miljoen aan herfinancieringskosten die samenhangen met eenmalige transactiekosten ten laste gekomen van de winst-en-verliesrekening. De geactiveerde rente betreft hoofdzakelijk rente die is geactiveerd op in vervaardiging zijnde grond- en ontwikkelposities.

Winstbelastingen

De hoge belastingdruk in 2010 is veroorzaakt door een aantal niet-aftrekbare bedragen: het boekresultaat op de verkoop van Heijmans UK/ Leadbitter is niet aftrekbaar, evenals de rentelasten op de cumulatief preferente financieringsaandelen. De fiscale verliezen bij enkele Belgische werkmaatschappijen onder meer als gevolg van afwaardering van vastgoedposities in België zijn niet gewaardeerd.

Vermogen en financiering

De balansgegevens zijn weergegeven zonder rekening te houden met de herrubricering naar activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop. De cijfers wijken derhalve af van de cijfers in de jaarrekening, doch uitsluitend vanwege presentatiedoeleinden. Hiervoor is gekozen omdat dit een beter beeld geeft van de situatie per ultimo van het jaar.

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

Verkorte balans in € mln.	31-12-2010	31-12-2009	verschil
Vaste activa	413	475	-62
Werkkapitaal	263	214	49
Geïnvesteerd vermogen	676	689	-13
Eigen vermogen	455	426	29
Voorzieningen	43	40	3
Netto rentedragende schulden	178	223	-45
Financiering	676	689	-13

Het geïnvesteerd vermogen is met € 13 miljoen gedaald ten opzichte van ultimo 2009. Het gerichte investeringsbeleid en focus op de beheersing van het werkkapitaal heeft daar in belangrijke mate toe bijgedragen. Wanneer de verkooptransactie inzake Heijmans UK/ Leadbitter wordt afgerond, zal het geïnvesteerd vermogen verder dalen. Als gevolg van de positieve netto winst is het eigen vermogen gestegen en de netto schuld verder gedaald. Als gevolg van het betalingsgedrag van klanten en grote schommelingen in de financieringsstand van projecten, is het gebruik van werkkapitaal gedurende het jaar aanzienlijk hoger dan het niveau per 31 december.

Geïnvesteerd vermogen: vaste activa

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

Vaste activa in € mln.	31-12-2010	31-12-2009	verschil
Materiële vaste activa	147	163	-16
Immateriële activa	182	218	-36
Overige vaste activa	84	94	-10
Boekwaarde vaste activa	413	475	-62

De materiële activa betreffen hoofdzakelijk bedrijfsgebouwen en terreinen, machines, installaties, groot materieel en overige vaste bedrijfsmiddelen. In het verslagjaar bedroegen de investeringen € 21 miljoen (2009: € 34 miljoen). Deze zijn grotendeels gedaan ter

vervanging van verouderde en afgeschreven materiële vaste activa en ook ter vernieuwing van de IT omgeving. De boekwaarde immateriële activa bestaat uit goodwill en uit identificeerbare immateriële activa. De immateriële activa zijn dit boekjaar afgenomen door de verkoop van Heijmans UK/ Leadbitter en door afschrijvingen identificeerbare immateriële activa € 3,1 miljoen (2009: € 3,3 miljoen). De overige vaste activa betreffen voor het merendeel langlopende vorderingen van samenwerkingsverbanden waarin Heijmans participeert. Door ontvangen aflossingen van leningen aan derden is deze post dit jaar verlaagd.

Geïnvesteed vermogen: werkkapitaal

Het werkkapitaal is ten opzichte van 31 december 2009 gestegen met € 49 miljoen. De verkoop van Heijmans UK /Leadbitter leidt tijdelijk – tot moment van ontvangst van de verkoopopbrengst na voltooiing van de transactie – tot een verhoging van het werkkapitaal, aangezien de verkoopsom – € 47 miljoen – als vordering op de balans per 31 december 2010 is verwerkt. Afgezien van dit tijdelijke effect is de omvang van het werkkapitaal gelijk gebleven. De samenstelling van het werkkapitaal is in hoofdlijnen als volgt:

Werkkapitaal in € mln.	31-12-2010	31-12-2009	verschil
Strategische grondposities	356	306	50
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	153	214	-61
Overige voorraden	57	65	-8
Onderhanden werken	-109	-99	-10
Vorderingen	397	471	-74
Schulden	-591	-743	152
Werkkapitaal	263	214	49

De strategische grondposities zijn gestegen door de afname van gronden als gevolg van investeringsverplichtingen bij met name vastgoedprojecten die in samenwerking met gemeenten en derden worden ontwikkeld, daarnaast zijn rente en kosten op bestaande posities geactiveerd. De toename betreft enkel posities die ook de komende jaren tot ontwikkeling kunnen worden gebracht.

De boekwaarde van de woningen in voorbereiding en in aanbouw is sterk gedaald doordat het aantal woningen in voorbereiding en in aanbouw is gedaald tot 377 (2009: 557 woningen). De overige voorraden betreft onder meer het aantal opgeleverd onverkochte woningen uit vastgoedontwikkelpojecten. Dit aantal was ultimo 2010, 57 woningen in Nederland (ultimo 2009: 80) en 28 woningen in België (2009: 63).

De vorderingen bedragen ultimo 2010 exclusief de vordering uit hoofde van de verkoop van Heijmans UK/ Leadbitter circa € 350 miljoen, een afname van meer dan € 120 miljoen ten opzichte van ultimo 2009. De afname van de schulden hangt mede samen met de teruggang van de omzet.

Financiering: eigen vermogen

Het eigen vermogen is in het verslagjaar toegenomen met € 29 miljoen tot € 455 miljoen per 31 december 2010 (2009: € 426 miljoen). De samenstelling van de wijzigingen in het eigen vermogen is in hoofdlijnen als volgt weer te geven:

Wijziging eigen vermogen in € mln.	2010	2009	verschil
Resultaat na belastingen	16	-40	56
Emissie	0	92	-92
Correctie koersverschil verkoop deelneming	10	0	10
Koersverschil buitenlandse deelnemingen	2	4	-2
Resultaat kasstroomafdekkingen	1	-1	2
Totaalresultaat boekjaar	29	55	-26
Wijziging in eigen vermogen	29	55	-26

In het resultaat na belasting 2010 is het gerealiseerde koersverschil als gevolg van de verkoop van Heijmans UK/ Leadbitter verwerkt. Dit was in eerdere jaren al ten laste van het eigen vermogen gebracht en is derhalve gecorrigeerd.

De solvabiliteit op basis van het garantievermogen, zijnde het eigen vermogen plus de cumulatief preferente aandelen, heeft zich als volgt ontwikkeld:

Bedragen in € mln.	31-12-2010	31-12-2009	verschil
Eigen vermogen	455	426	29
Cumulatief preferente aandelen	66	66	0
Garantievermogen	521	492	29
Totaal activa	1.600	1.853	-253
Solvabiliteit	33%	27%	

Financiering: netto rentedragende schulden

De netto rentedragende schuld (rentedragende schulden minus liquide middelen) is in 2010 verder afgenomen met € 45 miljoen tot € 178 miljoen. Inclusief de verkoopopbrengst Heijmans UK/ Leadbitter is de netto schuld circa € 130 miljoen.

Rentedragende schuld in € mln.	31-12-2010	31-12-2009	verschil
Langlopend	233	332	-99
Kortlopend	68	103	-35
Bruto schuld	301	435	-134
Liquide middelen	-123	-212	89
Netto schuld	178	223	-45

Belangrijke elementen die hebben bijgedragen tot de verlaging van de netto schuld zijn de afname van de vaste activa door het terughoudend investeringsbeleid en de positieve operationele kasstroom.

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

Bruto schuld in € mln.	31-12-2010	31-12-2009	verschil
Cumulatief preferente aandelen	66	66	0
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	125	-125
Project financiering	175	173	2
Overige financieringsfaciliteiten	60	71	-11
Bruto schuld	301	435	-134

Onder IFRS worden de cumulatief preferente aandelen niet gezien als eigen vermogen maar als schuld. Aflossing door de houders van de preferente aandelen is niet mogelijk.

De vennootschap heeft wel het recht om deze preferente aandelen (tussentijds) in te kopen of in te trekken.

De gesyndiceerde bankfinanciering betreft een gecommiteerde faciliteit – stand ultimo 2010 – voor in totaal € 300 miljoen. Ultimo 2010 werd deze faciliteit niet gebruikt (2009: € 125 miljoen). De faciliteit heeft een looptijd eindigend per maart 2012.

Voor de gesyndiceerde bankfinanciering zijn zakelijke zekerheden verstrekt. Per balansdatum is voldaan aan de met financiers overeengekomen ratio's.

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke projecten, die veelal in samenwerking met derden worden uitgevoerd. Aflossing van dit type financiering is een functie van de looptijd van het project. Als zekerheid geldt de waarde van het project inclusief de hieruit voortvloeiende toekomstige positieve kasstroom. Voor circa € 64 miljoen van de in totaal € 175 miljoen projectfinancieringen is aanvullend een garantie door Heijmans verstrekt. De overige financieringsfaciliteiten betreffen overwegend het Heijmans-aandeel in langlopende schulden in samenwerkingsverbanden en rekening-courantfaciliteiten bij kredietinstellingen.

Kasstroom

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

Kasstroom in € mln.	2010	2009	Vershil
EBITDA	83	79	
Herstructureringsuitgaven organisatie	-10	-24	
Transactieuitgaven herfinanciering	0	-14	
Betaalde/ontvangen rente	-21	-28	
Betaalde winstbelastingen	-7	-8	
Mutatie werkkapitaal en overig	38	-18	
Kasstroom uit operaties	83	-13	96
Verkoop dochterondernemingen	-29	51	
Investerings in materiële vaste activa	-21	-34	
Verkoop van materiële vaste activa	6	19	
Overig	10	-6	
Investeringskasstroom	-34	30	-64
Emissie	0	88	
Afwikkeling swap	-6	0	
Koersverschillen liquide middelen	2	3	
Mutatie netto schuld	45	108	-63

De verbeterde operationele kasstroom in 2010 wordt hoofdzakelijk bepaald door de positieve ontwikkeling van het werkkapitaal alsmede door de verminderde organisatorische herstructureringsuitgaven en transactie uitgaven in het kader van de herfinanciering in vergelijking met 2009. De investeringskasstroom is rekening houdend met de te ontvangen koopsom voor Leadbitter, € 13 miljoen positief.

Orderportefeuille

De orderportefeuille ultimo 2010 is met circa € 126 miljoen ofwel 5% afgenomen ten opzichte van 2009 tot een niveau van € 2.188 miljoen.

De samenstelling van de orderportefeuille ultimo 2010 en de vergelijkende cijfers voor 30 juni 2010 en 31 december 2009 zijn als volgt:

Orderportefeuille in € mln.	Orderportefeuille 31-12-2010	Orderportefeuille 30-06-2010	Orderportefeuille 31-12-2009
Vastgoed	343	325	360
Woningbouw	377	406	464
Utiliteitsbouw	282	314	321
Techniek	210	225	176
Infra	846	931	854
Overig/eliminatie	-243	-191	-228
Nederland	1.815	2.010	1.947
België	227	217	238
Duitsland	146	172	129
Totaal orderportefeuille	2.188	2.399	2.314

Van de totale geprognosticeerde omzet van 2011 is circa 77% in portefeuille (2010 70%).

Operationele gang van zaken

Vastgoed en Woningbouw

De combinatie van de sectoren Vastgoed en Woningbouw leidt tot een aantal synergievoordelen. Er ontstaat vertrouwen in de markt door de klant centraal te stellen in het ontwikkelings- en bouwproces. Hierdoor kunnen projecten sneller en efficiënter worden gerealiseerd en kan nog steeds maatwerk worden geleverd. Door de creatieve competenties van Proper-Stok samen te voegen met het Grondbedrijf van Heijmans, tot één centraal georganiseerd gebiedsontwikkelingsbedrijf, wordt de slagkracht van Heijmans als realisator van gebiedsontwikkelingen gebundeld en vergroot. De samenwerking van beide sectoren, de combinatie van marktkennis en proceskwaliteit binnen Vastgoed en de realisatiekennis van Woningbouw, leidt tot verdere optimalisatie van bouwconcepten en behoud van keuzevrijheid voor klanten. Bovendien worden hierdoor ontwikkelprocessen versneld en voorinvesteringen beperkt. Om deze strategie blijvend te realiseren en te verscherpen, zullen beide organisaties stevig inzetten op kennisontwikkeling, duurzaamheid, 3D BIM (Bouw Informatie Model) en meer industrieel ontwikkelen en bouwen.

Vastgoed

in € mln.	2010	2009	Vershil
Omzet	391	421	-7%
Operationeel resultaat	0	1	
Operationele marge	0%	0,2%	
Orderportefeuille	343	360	-5%

Ondanks een onverminderd lastige markt is het aantal woningverkoop gestegen ten opzichte van 2009. Naast een beperkt betere markt droeg een aantal maatregelen hieraan bij. Door te faseren in projecten wordt de start van bouwprojecten versneld en ontstaat vertrouwen bij potentiële kopers, hetgeen de verkoop gunstig beïnvloedt. Tevens kan hierdoor een continue bouwstroom ontstaan, waarvan Woningbouw profiteert. Deze procesaanpak, gecombineerd met een nauwere betrokkenheid van de ontwikkelaar bij de verkoop van projecten, heeft haar vruchten afgeworpen. Mede door de inzet van sociale media en directer contact met de klant is de verkoop gericht en efficiënter. Tenslotte is in 2009 en 2010 veel aandacht besteed aan het aanpassen van de producten aan de gewijzigde markt waarin kopers in sterke mate waarde voor prijs kiezen. In 2010 zijn 1.505 woningen, vooral in de prijscategorie € 165.000 tot € 250.000, verkocht.

Daarnaast is in 2010 het speelveld van gebiedsontwikkeling gewijzigd. Investerings door gemeenten en Rijksoverheden zijn beperkt, waardoor met name binnenstedelijke gebiedsontwikkeling lastiger van de grond komt. Dit wordt nog eens versterkt door de veranderende en terugtrekkende rol van corporaties, de beperkte financieringsmogelijkheden en de kritische markt. Toch is er omwille van het stedelijke voorzieningenniveau, de dynamiek van de woonomgeving alsmede een logica (of noodzaak) voor vernieuwing een nadrukkelijke behoefte aan gebiedsontwikkeling en binnenstedelijk wonen. Reden om de kennis en creativiteit van dochteronderneming Proper-Stok samen te voegen met het grondbedrijf van Heijmans Vastgoed. Naar verwachting kunnen ook de voorinvesteringen van grote projecten hierdoor verder worden teruggedrongen.

Het geïnvesteerd vermogen binnen vastgoed is, ondanks de vele inspanningen, mede vanwege het stil komen te liggen van de grondmarkt, niet verder teruggedrongen. Vanuit verplichtingen tot aankoop nam het geïnvesteerd vermogen in grondposities beperkt toe, terwijl het geïnvesteerd vermogen in de realisatiefase van projecten duidelijk afnam, door een goede beheersing van de kasstroom van alle projecten. Het terugdringen van geïnvesteerd vermogen in vastgoed blijft ook voor 2011 een aandachtspunt. De voorraad onverkochte woningen is teruggebracht. Eind 2010 bedroeg deze voorraad 57 woningen, tegen 80 woningen eind 2009.

Strategische focus

Vastgoedontwikkeling zal in de toekomst nog meer dan voorheen gericht zijn op de wensen van de klant. Dit vraagt om competenties als creativiteit en kennis enerzijds, en proces- en risicobeheersing anderzijds. Als landelijke speler is het inrichten van een filiaalmodel van regiobedrijven met een meer centrale sturing en een sterke focus op klantenservice een logische volgende stap. In 2011 zal de aandacht zich, naast op terugdringing van het geïnvesteerd vermogen, vooral daarop richten. Marktonwikkelingen worden nauwlettend gevolgd om op basis hiervan in 2011 de nodige nieuwe, goede projecten in de markt te zetten. Het faseren van projecten en behoud van een goed kasstroomprofiel zijn belangrijke parameters daarvoor. Door de juiste projecten voor de juiste markt te ontwikkelen, zal de opbrengst per verkochte woning geleidelijk moeten gaan toenemen.

Woningbouw

in € mln.	2010	2009	Vershil
Omzet	410	541	-24%
Operationeel resultaat	17	10	
Operationele marge	4,1%	1,8%	
Orderportefeuille	377	464	-19%

Ondanks de crisis op de woningmarkt, heeft Woningbouw een uitstekend jaar achter de rug. Als gevolg van de gunstige inkoopmarkt en professionalisering van de inkoop, en een sterke verbetering van contract- en risicomanagement kon het resultaat zich bovendien verbeteren. Bij een lagere omzet werd een hoger bedrijfsresultaat behaald.

In 2010 is gestart met het project 'nul opleverpunten' (alles in één keer goed) met als doel de faalkosten sterk te reduceren en het bouwproces verder te optimaliseren. Steeds meer projecten worden uitgevoerd conform dit programma. Verder is, via een aantal projecten, geïnvesteerd in 3D BIM zodat ontwerp, techniek en proces digitaal aan elkaar verbonden worden. Met 3D BIM wordt een efficiency- en kennisslag gemaakt in de bouw. Doel is om in 2011 via de reductie van opleverpunten de faalkosten substantieel terug te dringen en daardoor de bouwkwaliteit en rentabiliteit te verbeteren. Gegeven de marktontwikkelingen, is de kostenbasis in 2010 verlaagd. Mede dankzij de intensivering van de samenwerking met Vastgoed is de orderportefeuille in 2010 redelijk op niveau gebleven.

Daarnaast is in 2010 het concept de 'huismerkwooning' gelanceerd: een gestandaardiseerde woning met een vaste prijs, inzetbaar op verschillende locaties. Dit huismerk is ontstaan uit de kennis en ervaring van het Wenswonen®-concept en de vraag naar transparante prijsvorming. Wenswonen® is als concept ook verder gestandaardiseerd, zodat een meer bedrijfsbrede inzet mogelijk is. Hierdoor is een bibliotheek van tekeningen, kosten en opties ontstaan die voor veel locaties inzetbaar zijn. Met beide concepten dringt Heijmans de voorinvesteringen sterk terug en wordt aan bouwsnelheid gewonnen. Bovendien geeft het klanten meer inspraak in afwerking en keuze.

Utiliteitsbouw en Techniek

De combinatie van de sectoren Utiliteitsbouw en Techniek leidt tot diverse synergievoordelen: allereerst zijn de bouw en installaties van gebouwen beter op elkaar afgestemd. De combinatie resulteert in betere, meer duurzame en kwalitatief hoogwaardige gebouwen tegen lagere kosten binnen een korter proces. Uiteindelijk leidt dit tot gebouwen die beter en langer aansluiten op de wensen van de gebruiker. Daarnaast kunnen beide sectoren gezamenlijk steviger inzetten op kennisontwikkeling. Deze synergievoordelen vergroten de kwaliteit, duurzaamheid en toegevoegde waarde voor klanten. Heijmans Utiliteitsbouw en Techniek richt zich op de marktsegmenten, zowel gezamenlijk als afzonderlijk: gezondheidszorg, overheid, commercieel vastgoed, high tech clean industrie en datacenters.

Utiliteitsbouw

Utiliteitsbouw in € mln.	2010	2009	Vershil
Omzet	232	255	3%
Operationeel resultaat	1	-2	
Operationele marge	0,4%	-0,9%	
Orderportefeuille	281	321	-12%

Steeds meer projecten vragen om een integrale aanpak. Enerzijds in de combinatie van ontwerp, bouw en onderhoud in één contract, anderzijds in de combinatie van bouw en installatietechniek. Veel van deze projecten worden op basis van EMVI in de markt gezet waarbij naast prijs ook kwalitatieve aspecten een rol spelen bij gunning. Het bedrijfsmodel waarin kennisbundeling en centrale aansturing van onder andere risicomangement, administratieve processen en tenders plaatsvindt, begint steeds meer vruchten af te werpen. Bij vrijwel gelijkblijvende omzet nam het bedrijfsresultaat beperkt toe. Het Lean6Sigma programma en andere maatregelen moeten, ook in een lastige markt, leiden tot een verdere resultaatverbetering in de komende jaren.

Utiliteitsbouw is samen met Burgers Ergon, Vastgoed en Woningbouw in 2010 gestart met de ontwikkeling van het Bruisend Dorpshart Kaatsheuvel waarbij een stadhuis met parkeergarage en een theater worden gerealiseerd. De renovatie van het provinciehuis Noord-Holland en de verbouwing van de Prinsenhof (Belastingdienst) in Den Haag zijn voorbeelden van het duurzaam revitaliseren van bestaande gebouwen. Verder is er overeenstemming bereikt over de nieuwbouw van het Meander Medisch Centrum in Amersfoort en is het Christiaan Huygens College in Eindhoven opgeleverd.

Techniek

Utiliteitsbouw in € mln.	2010	2009	Vershil
Omzet	210	282	-26%
Operationeel resultaat	5	14	
Operationele marge	2,4%	5,0%	
Orderportefeuille	210	176	19%

De installatiemarkt vertoont andere kenmerken dan de utiliteitsbouw. Installatietechniek is de laatste schakel in een bouwproces, waardoor de sector pas relatief laat getroffen is door de economische crisis. Bovendien bestaat circa de helft van alle opdrachten uit het onderhoud van bestaande gebouwen. Techniek is daardoor minder afhankelijk van nieuwbouwprojecten. In 2010 daalde de omzet met 26% en nam de orderportefeuille toe met 19%. Het resultaat nam, ten opzichte van 2009 toen een aantal uitstekend renderende projecten is opgeleverd, belangrijk af.

Algemene tendens is daarnaast dat de complexiteit van gebouwen steeds verder toeneemt. Dit stelt hoge eisen aan zowel de techniek als de bouw en biedt zo kansen voor een gecombineerd aanbod. Duurzaamheid vormt daarbij één van de grootste kansen aangezien energie en klimaat tot de core business behoren. Verder vormt high tech clean een speciaal marktsegment. De focus ligt daarbij op farmacie, micro- en nanotechnologie en fijne chemie.

In 2010 is door dochteronderneming Burgers Ergon gewerkt aan diverse projecten zoals het Medisch Centrum in Alkmaar en het Jeroen Bosch Ziekenhuis in 's-Hertogenbosch. Grote gecombineerde projecten zijn het Muziekgebouw Vredenburg in Utrecht en de KMAR (Koninklijke Marechaussee) in Schiphol.

Strategische focus:

Waardecreatie voor klanten realiseren, door projecten nog sterker integraal te benaderen. Daarbij ligt de focus op complexe opdrachten met meer aandacht voor ontwerp en kwaliteit. Om de keten ontwerp, bouw en onderhoud te verlengen, is het doorontwikkelen van servicebouw een strategisch aandachtspunt. Kennis op het gebied van langjarig prestatiegericht onderhoud wordt ontwikkeld. Verder wordt de ketensamenwerking versterkt door het inzetten van 3D BIM. Door het gebruik van BIM tijdens de ontwerp- en realisatiefase verloopt het ontwerpproces efficiënter en neemt de kwaliteit toe. Daarnaast is duurzaamheid een strategisch aandachtspunt. Om beter in te spelen op de vraag naar vernieuwbouw en verduurzaming van bestaande (kantoor)voorraad, wordt het Addvalue concept verder ontwikkeld. Tot slot is de ontwikkeling van een klantgerichte organisatie van belang om nog beter aan te sluiten bij de wensen en eisen van klanten. Dit zal tevens in de cultuur van de organisatie doorwerken.

Infra: Wegen en Civiel

in € mln.	2010	2009	Vershil
Omzet	724	762	-5%
Operationeel resultaat	33	16	
Operationele marge	4,6%	2,1%	
Orderportefeuille	846	854	-1%

Bij een lager opbrengstniveau namen de resultaten bij Infra significant toe. De goede inkoopmarkt, effecten van eerder ingezette kostenreducties maar vooral ook goed project- en risicomanagement op de grote integrale projecten droegen daaraan bij. Vooral de discipline Techniek en Mobiliteit (Verkeerstechniek) boekte prima resultaten.

In 2010 is het besluit genomen om Infra om te vormen naar twee sectoren, te weten de sector Wegen en de sector Civiel. Dit zal in 2011 worden uitgewerkt. Wegen richt zich daarbij op mobiliteit voor de weggebruiker en het netwerk van wegen in Nederland. Civiel richt zich op de locatiegebonden en boven- en ondergrondse infrastructuur. Samen bieden de sectoren het complete scala van infradiensten: van ontwerp, realisatie, beheer en onderhoud van wegen, vaarwegen en infrastructuur voor energie en water tot milieusanering en groenaanleg. In feite alles om zowel van A naar B te komen, als ook de inrichting van de openbare ruimte. Binnen en tussen de sectoren Wegen en Civiel leidt deze vorming tot grotere synergievoordelen.

De vorming van de sectoren Wegen en Civiel betreffen geen toevoeging van nieuwe disciplines, maar een organisatiemodel dat beter toegerust is op het maximaliseren van synergievoordelen en integrale projecten. De combinatie Wegen en Civiel biedt de schaal, kennis en kunde om grote, complexe en integrale opdrachten met een optimale prijs-kwaliteitverhouding uit te voeren. Hierdoor worden de kwaliteit en het innovatief vermogen verbeterd.

Wegen

In 2010 is de markt voor grote projecten vrij stabiel. De overheidsinvesteringen op grote projecten compenseren deels de bezuinigingen op regionaal vlak. In beide markten is Heijmans actief.

In 2010 is er toename in grootschalige, integrale projecten en specialistische projecten zoals de spoedpakketten van Rijkswaterstaat. Complexiteit, tijd en de verhouding kwaliteit en kosten wegen zwaar in dit type projecten. De uitdaging is om de mobiliteit te vergroten door de bouwtijd te verminderen en de bouw anders te organiseren. Samenwerking tussen de sectoren Wegen en Civiel is daarbij essentieel. In 2010 zijn drie van de zes spoedpakketten en drie van de vijf Schiphol infra-percelen verworven. De aanpak van de A12 bij knooppunt Velperbroek resulteerde in een bouwtijdreductie van 23 maanden.

De regionale markt is in 2010 gekrompen terwijl het aantal aanbieders is toegenomen. Heijmans is in deze markt vooral actief in kleinere projecten en streeft ernaar om met een selectief aannemingsbeleid scherpe en onderscheidende projecten te realiseren. Vanwege de beperkte marges zullen gedegen projectmanagement, procesbeheersing, reductie van faalkosten en kostenbewustzijn van groot belang blijven.

Civil

De algemene marktontwikkeling is in 2010 stabiel en vertoont gelijkenissen met de wegenmarkt. Ook Civil kenmerkt zich door een tweedeling in kleinere en grootschalige, veelal geïntegreerde, projecten. Bij regionale werken neemt de concurrentie van lokale kleinere partijen en partijen uit andere delen van de utiliteitsbouw toe. Dat laatste manifesteert zich bijvoorbeeld bij projectonderdelen als parkeergarages. De concurrentiedruk leidt tot marge- en prijsdruk. Op de regionale markt focust Heijmans zich daarom op projecten waarin innovatieve oplossingen kunnen worden geboden, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid of het beperken van de overlast voor de gebruikers en de omgeving. Zo realiseerde Heijmans in 2010 onder andere op diverse plaatsen in Nederland de fundaties voor Wintrackmasten in het 380 kV-net voor TenneT en bereikbaarheidsvoorzieningen voor ProRail op diverse treinstations.

In het grootschalige segment is sprake van marktgroei. Opdrachtgevers vragen in toenemende mate om partijen die kennis en meerdere disciplines kunnen combineren. Voorbeeld hiervan is het project VleuGel voor ProRail te Utrecht waarbij de sporen tussen Houten en Lunetten van twee naar vier worden uitgebreid. Specialistische funderingstechnieken en betonbouw voor tunnels, viaducten en onderdoorgangen, worden gerealiseerd in een complexe spoor- en stations omgeving waarbij beperking van overlast voor de gebruikers en de omgeving centraal staat. Doelstellingen worden behaald door een uitgekiend ontwerp, planning en fasering.

Strategische focus

Voor 2011 blijft de reeds in gang zijnde omslag naar waardegerichtheid een belangrijk aandachtspunt. Technisch gezien neemt de ontwikkeling van slimme mobiliteit een grote toevlucht. Via de toepassing van ICT en signaleringstechnieken kan de weggebruiker meer mobiliteit worden geboden. Denk aan doorstroming, alternatieve routes en parkeerinformatie in samenspraak met routenavigatie. Het investeren in deze technieken heeft een hoge prioriteit. In 2011 wordt verder geïnvesteerd in het versterken en doorontwikkelen van de integrale aanpak. Enerzijds in combinatie met Wegen, anderzijds binnen de civiele discipline. Hierbij gaat het om integratie van installatieactiviteiten met beton, kabel- en leidingwerken, gericht op de infrastructuur van water, energie, industrie en mobiliteit.

Buitenland

België

De markt voor de bouw in België onderging in 2010 een productiedaling van 1%.

België in € mln.	2010	2009	Vershil
Omzet	209	237	-12%
Operationeel resultaat voortgezette activiteiten	3	-3	
Operationele marge	1,4%	-1,3%	
Orderportefeuille	227	238	-5%

De daling van de omzet in 2010 komt geheel voor rekening van de bouw- en vastgoedactiviteiten. Selectieve aanneming en de economisch moeilijke omstandigheden op de Belgische bouwmarkt hebben geleid tot een lagere omzet voor de bouwactiviteiten. De afbouw van de vastgoedactiviteiten heeft geleid tot een verdere teruggang van de omzet. Ondanks de moeilijke omstandigheden en de twee lange vorstperiodes in 2010 is de omzet van de infra-activiteiten toegenomen. Deze groei is geheel toe te schrijven aan de toename van de omzet van de leidingbouwactiviteiten. Het operationeel resultaat van € 3 miljoen is exclusief een afwaardering van vastgoedposities van € 6 miljoen.

De orderportefeuille is licht gedaald van € 238 miljoen ultimo 2009 naar € 227 miljoen ultimo december 2010. Enerzijds stijgt de orderportefeuille van de bouwactiviteiten, anderzijds zien we een logische daling van de orderportefeuille van vastgoedactiviteiten.

Duitsland

De bouwsector is in 2010 met 3% gegroeid

Duitsland in € mln.	2010	2009	Vershil
Omzet	320	500	-36%
Operationeel resultaat	9	13	
Operationele marge	2,8%	2,6%	
Orderportefeuille	146	129	13%

Heijmans is in Duitsland voornamelijk actief in de infrastructuur (met name wegenbouw en specialistische funderingstechniek). Gecorrigeerd voor de verkoop van Heitkamp Rail is de omzet in 2010 met 18% afgenomen. Zowel de wegenbouw activiteiten als de activiteiten op het gebied van funderingstechniek hebben een flinke teruggang van de omzet laten zien, mede veroorzaakt door de focus op marge boven volume. Het lagere omzetniveau heeft geleid tot een lager operationeel resultaat, de operationele marge is beter dan in 2009. De groei van de orderportefeuille komt geheel voor rekening van de wegenbouwactiviteiten.

Verenigd Koninkrijk (gedesinvesteerd)

Op 23 december 2010 is overeenstemming bereikt over de verkoop van Leadbitter.

Naar verwachting zal de transactie in maart 2011 worden afgerond. Daarmee heeft Heijmans haar activiteiten in het Verenigd Koninkrijk volledig afgebouwd.

Vooruitzichten

Voor 2011 verwachten Heijmans wederom uitdagende marktomstandigheden. Heijmans onderscheidt zich in de markt via haar integrale aanpak. Door te sturen op duurzaamheid, kwaliteit en winstgevendheid wil Heijmans een toonaangevende en leidende positie innemen in de markt in Nederland. Heijmans zal zich blijven richten op een strikte werkkapitaalbeheersing, kasstroomgeneratie en het beleid van marge boven volume. Op basis hiervan ziet Heijmans 2011 en de komende jaren met vertrouwen tegemoet.

Human resource management

Beleid en visie

Het HR-beleid in 2010 kende twee gezichten. In de eerste helft van het jaar is de herstructurering van de organisatie afgerond, in de tweede helft is een start gemaakt met een hernieuwd beleid voor de toekomst.

Eerste helft 2010: afronding herstructurering

In de periode 2008-2009 heeft Heijmans een reorganisatie ingezet. Dit heeft uiteindelijk geleid tot circa 1.500 arbeidsplaatsen. In 2010 is nog een aantal daarvan geëffectueerd. Het Mobiliteitscentrum Heijmans heeft in totaal voor 567 medewerkers een begeleidingstraject opgestart. Uiteindelijk is 86% van hen geholpen bij het vinden van een nieuwe functie. In overleg met de vakbonden (FNV Bouw, CNV Hout en Bouw, Het Zwarte Corps en RMU Werknemers) is in juli 2010 besloten tot afronding van het sociaal plan.

Tweede helft 2010: naar een hernieuwd HR-beleid

Vanaf juli 2010 is gestart met de (door)ontwikkeling van het HR-beleid. Dit beleid staat ten dienste van de ambitie om toonaangevend te zijn op het vlak van kwaliteit, duurzaamheid en winstgevendheid. Het hernieuwde beleid kent drie speerpunten: het vergroten van de diversiteit van medewerkers, het scheppen van een lerende organisatie met een meer transparante en proactieve cultuur en tot slot ruimte bieden voor management development.

1. Meer diversiteit

Een divers personeelsbestand is beter in staat om op een andere, innovatieve manier naar bestaande problemen te kijken. Daarmee wordt de cultuur meer open, kritisch en creatief. Maar ook draagt diversiteit bij tot een verbeterde aansluiting bij potentiële opdrachtgevers en werknemers. Er is immers meer herkenning. Bovendien kan, door te sturen op diversiteit, het arbeidspotentieel worden vergroot waardoor kwaliteit toeneemt. Ook vanuit vergrijzing een logische gedachte.

Heijmans kiest binnen het brede thema diversiteit voor een gefaseerde aanpak en streeft allereerst naar een organisatie waarin vrouwen beter vertegenwoordigd zijn in alle geledingen van de organisatie. Om dit te bereiken, zijn acties nodig ter bewustwording en verandering. Van het totaal aantal werknemers in de Bouwnijverheid in Nederland is 8% vrouw. Bij Heijmans bedraagt dit percentage al enkele jaren 10%. Voor 2011 streeft Heijmans naar een medewerkersbestand met 12% vrouwen.

2. Een lerende organisatie

Heijmans stimuleert leren en kennisontwikkeling op alle niveaus, zowel individueel als collectief. Dit wordt gestimuleerd door opleidingen en trainingen aan te bieden, maar ook door kennisontwikkeling centraal te stellen binnen de manier van werken.

Het stimuleren van kennisontwikkeling zit diep verankerd in het businessmodel. Door de sectoren te combineren (Vastgoed en Woningbouw, Utiliteitsbouw en Techniek, Wegen en Civiel) ontstaat onder meer op het gebied van kennisontwikkeling synergie. Veelal kennis van acquisitie, commercie en concepten enerzijds en kennis van techniek, risico- en procesbeheersing anderzijds. Daarnaast is halverwege 2010 het micronetwerk Yammer geïntroduceerd. Inmiddels gebruiken ruim achthonderd Heijmans medewerkers dit netwerk, wordt kennis actief gedeeld en ontstaat zo kruisbestuiving tussen de sectoren.

De opleidingsactiviteiten zijn gecentraliseerd in de 'Heijmans Academie', die ruimte biedt aan vijftig opleidingstrajecten. Uitgangspunt daarbij is om medewerkers competentiegericht op te leiden. De toepassing van de opleiding binnen de Heijmans-praktijk staat centraal. Ter promotie en versterking van het vakmanschap is in 2010 het totale opleidingsaanbod verschoven van algemene naar meer technische en functiegerichte opleidingen.

3. Management development

Het richten op de ontwikkeling van medewerkers, ofwel management development, stond in 2010 nog vooral in het teken van het aannemen en begeleiden van jong talent, zoals management trainees en het organiseren van de Heijmans Masterclass. In 2011 verschuift de focus naar het verder ontwikkelen van het hoger management.

Integriteit

Heijmans hecht grote waarde aan het integer handelen door haar medewerkers. Openheid is daarvoor een basisvoorwaarde. Een meer open werkhouding wordt gestimuleerd door onder andere voorbeeldgedrag van management en directie, het bespreken van grote en complexe werken in de wekelijkse conerndirectievergadering en de review meetings met directie en conerndirectie.

Integriteit is vastgelegd in een aantal regelingen en richtlijnen:

- **Gedragscode:** onder het motto 'je bent niet wat je zegt, maar wat je doet' is het gewenste gedrag vastgelegd in de Heijmans Gedragscode. Deze code handelt over veiligheid, integriteit en mededinging en legt medewerkers van Heijmans de verplichting op, zich volgens de gedragscode te gedragen en te handelen. Aan de gedragscode is een sanctioneringbeleid gekoppeld. Van managers wordt voorbeeldgedrag geëist.
- Integriteit is een vast onderwerp bij sollicitatiegesprekken en introductieprogramma's. Het onderwerp is in het functioneringsbeoordelingssysteem opgenomen.
- Ter bevordering van de integriteit in de projectontwikkeling heeft Heijmans Vastgoed, aanvullend op haar kwaliteitsmanagementsysteem en de Heijmans Gedragscode, in 2009 een **Transactieregister** opgezet conform de NEPROM-Gedragscode. In het Transactieregister worden de relevante gegevens van elke business-to-business vastgoedtransactie vooraf onderzocht, vastgelegd en gedocumenteerd. Hierdoor kunnen transacties achteraf worden getoetst op correctheid, integriteit en wettelijkheid.

Veiligheid

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

Ongevallenindexcijfers	2010	2009	2008	2007	2006
IF (ongevallenfrequentie)	9,7	12,3	11	8,7	10,3
ID (gemiddelde verzuimduur)	205	151	129	173	197
IP (ongevallenverzuim)	0,21%	0,18%	0,14%	0,15%	0,20%

In 2010 heeft zich bij Heijmans geen dodelijk ongeval voorgedaan (in 2009 – één dodelijk ongeval). Verder zijn 108 ongevallen met verzuim onder het eigen personeel van Heijmans geregistreerd (in 2009 – 155 ongevallen). De in 2009 gestarte initiatieven om structureel meer en consequenter aandacht te besteden aan een veilige bouwplaats lijken, sneller dan verwacht, vruchten af te werpen.

Op diverse bouwplaatsen is een start gemaakt om, in samenspraak met de bouwpartners, de veiligheidshandhaving te vergroten. Voor alle bouwplaatsmedewerkers ontstaat er meer duidelijkheid over een veilige uitvoering van werkzaamheden. Ook (ernstige) ongevallen van onder- en nevenaannemers worden besproken en onderzocht om preventieve maatregelen te nemen. Heijmans geeft hiermee invulling aan haar ambitie de bouwsector structureel veiliger te maken.

Gezondheid

Heijmans heeft een eigen Arbo Service Centrum (ASC), waardoor begeleiding en betrokkenheid bij verzuim van de werkgever naar de werknemers optimaal is. Het ASC adviseert en ondersteunt leidinggevenden en hun medewerkers bij verzuimbeheersing en -preventie. Vertrekpunt is de werknemer en op welke wijze hij ondanks zijn klacht inzetbaar is. Vanaf 1 januari 2012 zal ook Burgers Ergon gebruik maken van het ASC.

Het verzuimpercentage in 2010 van 4,36% is een daling ten opzichte van 2009 (4,45%). De gemiddelde verzuimfrequentie in Nederland (het aantal malen dat een medewerker zich gemiddeld per jaar ziek meldt) is ook lager dan in 2009, namelijk 0,81 (2009: 0,96). In 2010 stroomden in Nederland 21 medewerkers in de WIA (2009: 13).

Ziekteverzuim sinds 2001 in %	Indirect personeel	Direct personeel	Totaal
2001	3,62	8,49	6,31
2002	3,14	7,88	5,82
2003	3,04	7,24	5,36
2004	3,14	6,45	4,97
2005	2,97	7,07	5,21
2006	2,42	6,36	4,50
2007	2,29	5,78	4,27
2008	2,39	5,67	4,20
2009	2,24	6,23	4,45
2010	2,20	6,09	4,36

Opleidingen

Heijmans investeert in Nederland € 4,9 miljoen in opleidingen en € 3,2 miljoen premie in opleidings- en ontwikkelingsfondsen. Deze bedragen vertegenwoordigen 2,8% (2009: 2,7%) van de bruto loonsom en gemiddeld € 1.343 per medewerker (2009: € 1.414). Van het gemiddelde aantal van 6.127 medewerkers in Nederland volgden in 2010 circa 4.550 medewerkers (74%) een opleiding of training. In 2010 volgden 259 leerlingen hun vakopleiding bij Heijmans (2009: 269). Van de Heijmans-medewerkers in Nederland kwalificeren 123 zich als 'leermeester' (2009: 120). In 2010 zijn er in Nederland 253 stage- en afstudeerplaatsen ingevuld (2009: 236).

Pensioenen

De pensioenen van medewerkers zijn voor een belangrijk deel ondergebracht bij bedrijfstak-pensioenfondsen, zoals het bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid en het bedrijfstak-pensioenfonds voor de Metaal en Techniek. Daarnaast heeft Heijmans twee ondernemings-pensioenfondsen. Overige pensioenregelingen zijn verzekerd bij diverse verzekeraars.

Een van de twee aan Heijmans gelieerde pensioenfondsen heeft in 2009 een herstelplan ingediend bij De Nederlandsche Bank omdat sprake was van een dekkingstekort.

Per 31 december 2010 is nog steeds sprake van een dekkingstekort. Uit een evaluatie van het herstelplan per 31 december is gebleken dat het pensioenfonds voldoende vermogen heeft om tijdig uit herstel te zijn.

Variabele beloning

De variabele beloning van het management wordt gereguleerd door de regeling Variabel Inkomen Senior Management (ingevoerd vanaf 1 januari 2010) en de Winst Afhankelijke

Gratificatie Regeling (ingevoerd per 31 december 2010). Variabele beloningen worden daarbij gebaseerd op winstcijfers van de gehele organisatie in plaats van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen. Hierdoor wordt de focus op interne samenwerking nogmaals versterkt.

Medezeggenschap

De medezeggenschap door werknemers is vastgelegd in de Wet op de Ondernemingsraden. Hieraan is invulling gegeven door de Europese Ondernemingsraad, ondernemingsraden in België en Duitsland en de Centrale Ondernemingsraad in Nederland met elf ondernemingsraden op werkmaatschappij-niveau. Deze raden vertegenwoordigen de werknemers door wie zij zijn gekozen in het overleg met het bestuur van de onderneming.

De Europese Ondernemingsraad (EOR) is in 2010 tweemaal bijeen geweest, waarvan twee keer in overleg met de voorzitter van de raad van bestuur. Hierbij is onder andere gesproken over het uitvoeren van de nieuwe strategie ten aanzien van de internationale activiteiten van Heijmans.

De Centrale Ondernemingsraad (COR) kwam in 2010 elf keer bijeen, waarvan vijf keer voor overleg met de voorzitter van de raad van bestuur. Bij deze overlegvergaderingen is tweemaal ook een lid van de raad van commissarissen aanwezig. Onderwerpen van gesprek zijn hierbij onder andere strategie en (half)jaarcijfers, maar ook veilig werken en duurzaam HR-beleid.

De COR verleende in 2010 instemming aan de volgende regelingen:

- Aanpassing pensioenregeling St. Pensioenfonds J. Heijmans
- Nacht- en weekendwerk
- Winstafhankelijke Gratificatieregeling

De COR adviseerde de bestuurder in 2010 over het volgende:

- de benoeming van de heer Ir. L. (Bert) J.T. van der Els tot lid raad van bestuur
- de benoeming van de heer Ir. J. (Jan) C.M. Kleijn MBA tot concerndirecteur
- de benoeming van de heer Ing. R. (Rob) van Gelder BA tot lid raad van commissarissen
- WGA eigen risicodragerschap
- de aanpassing restitutieregeling opleidingskosten
- de verhuizing van de bedrijfsonderdelen Regio West (Heijmans Woningbouw en Vastgoed en Heijmans Utiliteitsbouw en Techniek)
- de verhuizing van kantoor Arnhem naar Veenendaal

De COR (Centrale Ondernemingsraad) heeft bericht aan de raad van commissarissen van Heijmans N.V., dat zij gebruik wilde maken van haar versterkt aanbevelingsrecht met betrekking tot de benoeming van een lid van de raad van commissarissen en heeft mevrouw drs. P.G. Boumeester aan de raad van commissarissen voorgedragen voor benoeming als commissaris. Deze voordracht van de COR is door de raad van commissarissen overgenomen.

Cijfers personeelsbestand

Ultimo 2010 waren 8.426 medewerkers in dienst (2009: 9.410) met de volgende geografische verdeling:

Land	2010	Totaal in %	2009	Totaal in %
Nederland	6.031	71,6	6.222	66,1
België	1.150	13,6	1.203	12,8
Verenigd Koninkrijk	0	0	664	7,1
Duitsland	1.245	14,8	1.321	14,0
Totaal	8.426	100	9.410	100

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

Medewerkers in Nederland vallend onder de werking van een collectieve arbeidsovereenkomst.

Medewerkers in Nederland vallend onder de werking van een collectieve arbeidsovereenkomst in %	
CAO Bouwnijverheid	66
CAO Metaal & Techniek	29
CAO Hoveniersbedrijf	3
CAO Betonproductenindustrie	1
Overige	1
Totaal	100

Van de werknemers in Nederland is 90% man en 10% vrouw (2009: 90% man en 10% vrouw). Van de werknemers in Nederland werkt 90% op fulltime en 10% op parttime basis (2009: 91% fulltime en 9% parttime). In de uitvoering in Nederland werkt 52%. In een administratieve of managementfunctie werkt 48% (2009: 53% respectievelijk 47%). Circa 93% van de werknemers in Nederland heeft een contract voor onbepaalde tijd en 7% werkt op tijdelijke contractbasis (2009: 94% respectievelijk 6%). Gemonitord wordt of de verhouding fulltimers/parttimers en vrouw/man binnen Heijmans voldoende de arbeidsmarkt buiten Heijmans weerspiegelt.

De werknemers in Nederland zijn verdeeld over de volgende leeftijdscategorieën:

Leeftijdscategorieën in %	2010	2009
Medewerkers t/m 24 jaar	5	4
Medewerkers 25 t/m 39 jaar	36	37
Medewerkers 40 t/m 54 jaar	42	41
Medewerkers 55 jaar en ouder	17	18
Totaal	100	100

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

Instroom naar leeftijd (in Nederland):

Instroom naar leeftijd (NL) in %	2010	2009
Medewerkers t/m 24 jaar	27	25
Medewerkers 25 t/m 39 jaar	47	47
Medewerkers 40 t/m 54 jaar	23	22
Medewerkers 55 jaar en ouder	3	6
Totaal	100	100

Uitstroom

In 2010 zijn 1.686 medewerkers uit dienst gegaan ofwel 18% (20% in 2009). Hiervan waren 1.040 medewerkers actief buiten Nederland. In Nederland beëindigde de werkgever in 289 gevallen het dienstverband, 357 werknemers vertrokken op eigen initiatief. De instroom bedroeg 868 medewerkers ofwel 9% (6% in 2009), waarvan 405 werkzaam buiten Nederland.

Duurzaamheid

Visie

De gebouwde omgeving vraagt meer dan ooit om verduurzaming. Grondstoffen, materialen en ruimte worden schaarser en gebruikers stellen steeds hogere eisen. Dit heeft gevolgen voor nieuwe ruimtelijke oplossingen. De vastgoed-, bouw- en infrasectoren hebben de kans om de energierekening van Nederland fors te reduceren. Met duurzamere werkprocessen kan de sector de afvalproductie sterk verminderen. En via inkoop van grondstoffen en materialen is er invloed op de realisatieketen. Bovendien genereert duurzaamheid gunstige neveneffecten, zoals verbetering van veiligheid en gezondheid als ook toename van het innovatievermogen. Het realiseren van groenere producten is dan ook een uitgangspunt voor onze onderneming.

Ambitie en strategisch speerpunt

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

Definiëring

Duurzaamheid is het voortdurend zorgen voor producten, oplossingen en diensten die niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst, kwaliteit leveren. De manier waarop Heijmans dat realiseert is door maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Ondernemerschap waarin economische prestaties (profit), met respect voor sociale aspecten (people) en binnen ecologische randvoorwaarden (planet) gerealiseerd worden. Dit dient te leiden tot betere resultaten voor zowel de onderneming als de samenleving.

Stakeholdersanalyse

Heijmans heeft in 2010 meerdere stakeholdersmeetings georganiseerd waarin de financiële sector, klanten, de medezeggenschapsraad en toeleveranciers gevraagd zijn het duurzaamheidsbeleid en de speerpunten te beoordelen. In het voorjaar heeft Heijmans Infra een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd, en in het najaar is er een stakeholdersbijeenkomst vanuit concernperspectief gehouden. De kansen ten aanzien van duurzaamheid werden in beide bijeenkomsten door alle partijen onderschreven. Verder werd aangegeven dat de verschuiving van een meer volgende, naar een meer initiërende strategie kansrijk, maar ook lastig, zal zijn. Desalniettemin zien stakeholders dat Heijmans met duurzaamheid een voorsprong in de sector kan realiseren. Accent zou gelegd moeten worden op diversiteit in het medewerkersbestand en daarmee op het ontwikkelen van een meer kennisgerichte cultuur. Ook zou er meer aandacht voor ruimtelijk maatschappelijke vraagstukken mogen zijn, om klanten zo beter van dienst te kunnen zijn.

Strategische doelen

De invloed die Heijmans kan hebben op de gebouwde omgeving hangt af van de impact die bepaalde activiteiten hebben. Het duurzaamheidsbeleid stuurt op de facetten met de grootste impact. De hoogst scorende onderwerpen zijn omgezet in doelen voor de organisatie.

Heijmans heeft zeven strategische duurzame doelen geformuleerd die samen leiden tot realisatie van de ambitie. De gesprekken met stakeholders hebben in 2010 geleid tot een verscherping van deze doelen.

De doelen zijn:

Terugdringen energieverbruik en CO₂-uitstoot: de gebouwde omgeving verbruikt ongeveer 40% van de energie in Nederland. Voor onze bedrijfsactiviteiten is eveneens energie nodig.

Verminderen hoeveelheid afval: 40% van al het afval bestaat uit bouwafval. Deels is dat afkomstig uit nieuwbouw en renovatie. Recycling kan uitputting van grondstoffen tegengaan en energie besparen.

Invoeren ISO 140001: hiermee kan de invloed van alle bedrijfsonderdelen op het thema milieu structureel beheerst worden.

Verminderen grondstofgebruik: bouwactiviteiten kunnen leiden tot uitputting van bepaalde grondstoffen en verlies aan biodiversiteit. Met name gebruik van een aantal basisstoffen zoals hout, steen, staal en beton is in de sector van belang.

Duurzaamheid een rol laten spelen in de keten: 60-70% van de omzet is ingekocht in de vorm van diensten of producten. Door duurzaamheid een rol te laten spelen wordt impact gecreëerd in de gehele keten.

Verbeteren veiligheid: de bouw is een relatief onveilige branche als het gaat om ongevallen en arbeidsongeschiktheid. Als grote werkgever wil Heijmans hier verbetering in aanbrengen.

Vergroten diversiteit: als grote werkgever in de branche komen zaken als vergrijzing en talentschaarste op ons af. Bovendien leiden divers samengestelde teams tot een hogere creativiteit en meer risicomijdend gedrag wat goed is voor de continuïteit van de onderneming.

Highlights 2010

People

Diversiteit

In 2010 is een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden onder vrouwen. Er is een programmamanager diversiteit aangesteld die voorbereidingen heeft getroffen om in 2011 te starten met een cultuurprogramma gericht op bewustzijn. Daarnaast wordt er per kwartaal aan de concerndirectie gerapporteerd voor wat betreft de in-, door- en uitstroom van vrouwen. Heijmans streeft er naar in 2015 20% vrouwen in dienst te hebben.

Lerende organisatie

Heijmans heeft ook in 2010 veel geïnvesteerd in kennisontwikkeling. Zo heeft Heijmans de klimaatscriptieprijs in samenwerking met het WNF (Wereld Natuur Fonds) geïnitieerd. Doel van deze prijsvraag is het stimuleren van nieuwe ideeën en het interesseren van jong academisch talent voor de Heijmans organisatie. Maar ook organiseerde Heijmans afgelopen jaar interne lunchlezingen ter bevordering van kennisontwikkeling en lanceerde zij in het najaar de interne kennissite 'Yammer', met inmiddels meer dan 800 gebruikers. Via dit micronetwerk kunnen gebruikers kennis uitwisselen en wordt de vindbaarheid van medewerkers en kennis aanzienlijk vergroot.

Planet

CO₂-reductie

In het najaar van 2010 behaalde Heijmans het hoogste niveau in de ProRail CO₂-prestatie-ladder. Dit niveau staat voor een hoog niveau aan duurzaamheidsmaatregelen in een onderneming met als doel reductie van CO₂. Concreet geldt: hoe meer een bedrijf zich inspant om CO₂ te reduceren, hoe meer kans op gunning.

Energiereductie

Het afgelopen jaar is op verschillende wijzen gewerkt aan bevordering van energiereductie. Als bedrijf werkt Heijmans aan vergroening, zoals aan de vergroening van haar wagenpark. Ter voorkoming van slijtage en vermindering van het brandstofgebruik voor vrachtwagens en aanhangers is een overeenkomst gesloten met Tymacon, een bandenleverancier. Verder heeft een groep medewerkers van Beton en Waterbouw meegedaan aan de cursus 'veilig en duurzaam op weg', ter stimulering van veilig rijgedrag en vermindering van brandstofverbruik.

Ook op het vlak van innovaties ontwikkelde Heijmans nieuwe concepten ter stimulering van energiereductie. Bijvoorbeeld Greenway LE. Dit concept voorziet in maximale recycling van asfaltgranulaat en een lage productietemperatuur door de voorbewerking van het oude asfaltgranulaat in combinatie met de Shell WAM® Foam technologie. Heijmans testte eveneens het gebruik van rubber in asfalt, ter verduurzaming van asfalt.

Ter ontwikkeling van kennis rondom energie participeert Heijmans in het initiatief Energy Grids van KEMA, samen met een aantal andere bedrijven. Smart grids, of intelligente netten, worden gezien als een onmisbare schakel in de transitie naar meer duurzame energie. Verwacht wordt dat in de toekomst meer (duurzame) energie decentraal wordt opgewekt en dat de stroomvraag zal toenemen door toenemend gebruik van elektrische apparatuur en elektrisch vervoer. Om dit mogelijk te maken, zijn aanpassingen nodig in de infrastructuur: op het elektriciteitsnet moet tweerichtingsverkeer mogelijk worden en er moet een systeem komen om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen.

Met ook kennisontwikkeling als doel ondertekende Heijmans op 19 november het Bossche Energieconvenant. Bert van der Els, vice-voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans, is voorzitter van dit initiatief. De gezamenlijke doelstelling is om in de komende drie jaar minimaal 10% energie te besparen en/of duurzaam op te wekken ten opzichte van 2009.

Profit

Duurzaam inkopen

In 2010 heeft Heijmans nieuwe Algemene Inkoop en Onderaannemingsvoorwaarden geïntroduceerd bij haar leveranciers en onderaannemers. Deze voorwaarden spelen in op het verduurzamen van de inkoop. Tevens heeft Heijmans een verklaring omtrent duurzaamheid geïntroduceerd bij dezelfde groep. In 2010 zijn circa zevenhonderd leveranciers van Heijmans benaderd om hun CO₂ footprint van 2009 te verschaffen. Op basis van dit verzoek heeft de helft van de aangeschrevenen deze ook afgegeven en geregistreerd. Heijmans heeft de inkoopcriteria van Agentschap NL, de criteria zoals de rijksoverheid deze hanteert, in 2010 vertaald naar criteria voor Heijmans.

Heijmans Foundation

De Heijmans Foundation richt zich op thuismarkt Nederland. Dit betekent dat de samenwerking met SOS Kinderdorpen, veelal juist actief in het buitenland, is beëindigd. In 2011 zal de Heijmans Foundation haar koers verder aanscherpen en alle bedrijfsbrede sponsordoelen en MVO-activiteiten bundelen.

Vooruitblik 2011

Het realiseren van duurzaamheid vraagt om samenwerking tussen partijen. Heijmans neemt daar een initiërende rol in. Daarnaast gelden er richtinggevende criteria als het bouwbesluit, de EPC-norm en het inkoopbeleid van de overheid. Heijmans zal als marktpartij innovaties hieromtrent blijven stimuleren en initiëren.

Heijmans zal ook dit jaar een duurzaamheidsverslag uitbrengen. Hierin zal een verdiepingsslag worden gemaakt op dit onderwerp. Met name ten aanzien van de organisatie, de (keten) analyse, concrete resultaten en de kwantificering van doelstellingen. Daarnaast zullen de duurzaamheidsdoelen in 2011 via 'key performance indicators' (KPI) worden verduidelijkt en gekwantificeerd.

Corporate governance

Algemeen

Corporate governance is de structuur en het stelsel van regels en procedures op basis waarvan een vennootschap wordt aangestuurd en gecontroleerd.

In het kader van de corporate governance-verklaring van de vennootschap wordt in het navolgende ingegaan op:

- de corporate governance-structuur;
- naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code (verder te noemen 'de code');
- het functioneren van de aandeelhoudersvergadering, haar voornaamste bevoegdheden, de rechten van de aandeelhouders en hoe deze kunnen worden uitgeoefend;
- de samenstelling en het functioneren van het bestuur, de raad van commissarissen en hun commissies;
- de vereiste informatie in het kader van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn;
- de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem, in verband met het proces van financiële verslaggeving; en
- het integriteitsbeleid.

Verklaring inzake corporate governance

De mededelingen als bedoeld in artikel 2a juncto artikel 3 tot en met artikel 3b, van het 'Besluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag' worden hierna nader uitgewerkt.

Corporate governance-structuur

Heijmans N.V. is een naamloze vennootschap die bij wet is onderworpen aan het structuurregime. Dit houdt onder andere in dat het bestuur bestuurt en dat toezicht op het bestuur wordt uitgeoefend door de raad van commissarissen. Deze benoemt en ontslaat de leden van de raad van bestuur.

Bij bestuur en toezicht staat het belang van de vennootschap en van de met haar verbonden ondernemingen voorop. Hierbij wordt onder meer gestreefd naar het creëren van aandeelhouderswaarde op de langetermijn.

(Certificaten van) aandelen Heijmans N.V. zijn genoteerd ter beurse.

Certificering van aandelen geldt niet als een beschermingsmaatregel aangezien deze (certificaten van) aandelen vrij inwisselbaar zijn in gewone aandelen.

Certificering van aandelen heeft bij Heijmans als doel om te voorkomen dat door absenteïsme op een (Algemene/Buitengewone) Vergadering van Aandeelhouders een (toevallige) meerderheid van aandeelhouders de besluitvorming naar haar hand zet.

Aan Stichting Preferente Aandelen Heijmans is het recht verleend om preferente aandelen in het kapitaal van Heijmans N.V. te nemen (de calloptie) tot een maximum van (nagenoeg) 100% van het nominaal bedrag van het geplaatste kapitaal aan gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B.

Naast deze calloptie is Heijmans N.V. met Stichting Preferente Aandelen Heijmans een plaatsingsovereenkomst aangegaan (putoptie), waarbij het initiatief tot effectuering van de optie bij het bestuur van de vennootschap ligt.

Op grond van deze putoptie zal de stichting preferente aandelen nemen zodra de vennootschap tot de uitgifte overgaat. Ook hier geldt een maximum van (nagenoeg) 100% van het nominaal bedrag van het geplaatste kapitaal aan gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B.

Het doel van de uitgifte van preferente aandelen is om gelegenheid en tijd te hebben om zich te vergewissen van de strategische fit met een overnemende partij, dan wel van de intenties van een partij die via een geleidelijke aankoop van (certificaten van) aandelen op de beurs zeggenschap in de onderneming wil uitoefenen.

Naleving van de code

In de jaarverslagen van 2004 tot en met 2009 is verantwoording afgelegd over de governance-structuur en de mate waarin deze overeenkomt met de bepalingen van de code.

De Monitoring Commissie Corporate Governance Code heeft de code uit 2003 in december 2008 aangepast. De aangepaste code is in werking getreden op 1 januari 2009. De aangepaste code is volledig geïmplementeerd in de corporate governance-structuur.

Meer over de code en de volledige tekst van de code is te vinden op de website van Heijmans onder de rubriek 'Corporate Governance'.

De Monitoring Commissie beveelde beursvennootschappen aan om de hoofdlijnen van de corporate governance-structuur en de naleving van de aangepaste code voor te leggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders als afzonderlijk agendapunt. Aan deze aanbeveling is in 2010 door Heijmans gevolg gegeven. In geval van afwijking wordt gemotiveerd aangegeven in hoeverre wordt afgeweken van de aangepaste code.

Afwijkingen van de code

Op onderstaande best practice bepalingen wordt afgeweken.

- ***II.2.4: ingeval opties worden toegekend, worden deze in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend. Het aantal toe te kennen opties wordt afhankelijk gesteld van de realisatie van vooraf aangegeven en uitdagende doelen.***

De Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders is op 26 september 2008 akkoord gegaan met een aanvulling op het remuneratiebeleid in verband met het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. Daarbij is aan de inmiddels voormalige voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V. een optiepakket toegekend.

De toekenning van de optierechten is niet afhankelijk gesteld van de realisatie van vooraf aangegeven doelen, anders dan het leidinggeven aan een bijzonder turnaround proces gedurende een periode van twee jaar. In verband met de benoemingstermijn van twee jaar zijn de optierechten uitoefenbaar gesteld bij beëindiging van deze termijn.

- ***IV.2.3: een bestuurder van het Administratiekantoor kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in het bestuur van het Administratiekantoor.***

Er wordt tijdelijk van afgeweken voor wat betreft één bestuurder, dit op voordracht van het bestuur van het Administratiekantoor om de onafhankelijkheid en deskundigheid van het bestuur te waarborgen.

- ***IV.3.10: het verslag van de algemene vergadering wordt uiterlijk drie maanden na afloop van de vergadering aan aandeelhouders op verzoek ter beschikking gesteld, waarna aandeelhouders gedurende de daaropvolgende drie maanden de gelegenheid hebben op het verslag te reageren. Het verslag wordt vervolgens vastgesteld op de wijze die in de statuten is bepaald.***

De vaststelling van de notulen van de algemene vergadering is geregeld in artikel 38 van de statuten van Heijmans en wijkt om efficiencyoverwegingen enigszins af van de code. In plaats van een drie maanden commentaarprocedure nodigt Heijmans één van de aanwezige aandeelhouders uit om de notulen mede te ondertekenen voor vaststelling.

Tot zover de afwijkingen van de code.

Het functioneren van de aandeelhoudersvergadering, haar voornaamste bevoegdheden, de rechten van de aandeelhouders en de wijze waarop deze kunnen worden uitgeoefend

Volgens principe IV.1 van de code veronderstelt goede corporate governance een volwaardige deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering. Het is in het belang van de vennootschap dat zo veel mogelijk aandeelhouders deelnemen aan de

besluitvorming in de algemene vergadering. De vennootschap stelt, voor zover het in haar mogelijkheid ligt, aandeelhouders in de gelegenheid op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouders te communiceren.

De algemene vergadering dient zodanige invloed te kunnen uitoefenen op het beleid van het bestuur en de raad van commissarissen van de vennootschap, dat zij een volwaardige rol speelt in het systeem van 'checks and balances' in de vennootschap.

Er wordt gestreefd naar het in materiële zin verhogen van de participatie van de aandeelhoudersvergaderingen. Om dit te bewerkstelligen verleent Stichting AK stemvolmacht aan certificaathouders die deelnemen aan de aandeelhoudersvergadering.

Houders van (certificaten van) aandelen die de aandeelhoudersvergadering niet kunnen bijwonen, kunnen een volmacht en steminstructie verlenen aan ANT Trust & Corporate Services N.V., welke vennootschap is aangewezen om overeenkomstig de steminstructie te stemmen. Het stemformulier kan worden gedownload van de website van Heijmans.

Aan de goedkeuring van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn ex artikel 20 van de statuten van Heijmans N.V. onderworpen de besluiten van de raad van bestuur omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming, waaronder in ieder geval:

- overdracht van de onderneming of vrijwel de gehele onderneming aan een derde;
- het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de vennootschap of een dochtermaatschappij met een andere rechtspersoon of vennootschap dan wel als volledig aansprakelijke vennote in een commanditaire vennootschap of vennootschap onder firma, in het geval dat deze samenwerking of verbreking van ingrijpende betekenis is voor de vennootschap; en
- het nemen of afstoten van een deelneming in het kapitaal van een vennootschap ter waarde van tenminste één derde van het bedrag van de activa volgens de balans met toelichting of, indien de vennootschap een geconsolideerde balans opstelt, volgens de geconsolideerde balans met toelichting volgens de laatst vastgestelde jaarrekening van de vennootschap, door haar of een dochtermaatschappij.

Aan de aandeelhoudersvergadering komen daarnaast onder meer de navolgende belangrijke bevoegdheden toe:

- vaststelling van de jaarrekening;
- resultaatbestemming/vaststelling van het dividend;
- verlenen van decharge aan de leden van de raad van bestuur;
- verlenen van decharge aan de leden van de raad van commissarissen;

- het doen van een aanbeveling van personen aan de raad van commissarissen om als commissaris te worden voorgedragen als wel het besluit tot benoeming van een commissaris dan wel afwijzing van een voordracht tot benoeming van een commissaris;
- het vaststellen van het bezoldigingsbeleid voor de raad van bestuur;
- het vaststellen van de bezoldiging van de commissarissen;
- besluiten tot wijziging van de statuten of tot ontbinding van de vennootschap;
- de benoeming van de externe accountant van de vennootschap; en
- besluitvorming omtrent eventuele andere voorstellen door de raad van commissarissen of de raad van bestuur, zoals inzake aanwijzing van een orgaan dat bevoegd is tot uitgifte van aandelen en inzake machtiging van de raad van bestuur tot het doen verkrijgen van eigen aandelen of certificaten daarvan door de vennootschap.

Volgens principe IV.2 van de Code is certificering van aandelen een middel om te voorkomen dat door absenteïsme ter algemene vergadering een (toevallige) meerderheid van aandeelhouders de besluitvorming naar haar hand zet. Certificering van aandelen wordt niet gebruikt als beschermingsmaatregel. Het bestuur van het Administratiekantoor verleent aan certificaathouders die daarom vragen onder alle omstandigheden en onbeperkt stemvolmachten. De aldus gevolmachtigde certificaathouders kunnen het stemrecht naar eigen inzicht uitoefenen. Het bestuur van het Administratiekantoor geniet het vertrouwen van de certificaathouders. Certificaathouders hebben de mogelijkheid om kandidaten voor het bestuur van het Administratiekantoor aan te bevelen. De vennootschap verstrekt aan het Administratiekantoor geen informatie die niet openbaar is gemaakt.

Op de aandeelhoudersvergadering van 26 april 2006 hebben de aandeelhouders/certificaathouders ingestemd met een statutenwijziging van Heijmans N.V., waarmee de certificering van aandelen Heijmans in overeenstemming is gebracht met dit principe. Hetzelfde geldt voor de statuten en de administratievoorwaarden van Stichting AK. Het Administratiekantoor verleent zonder enige beperkingen en onder alle omstandigheden stemvolmachten aan certificaathouders die daarom vragen. Daarnaast informeert de raad van bestuur – of in voorkomende gevallen de raad van commissarissen – alle aandeelhouders en andere partijen op de financiële markt gelijkelijk en gelijktijdig over aangelegenheden die invloed kunnen hebben op de koers van het aandeel.

De raad van bestuur en de raad van commissarissen verschaffen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders tijdig alle relevante informatie die zij behoeft voor de uitoefening van haar bevoegdheden.

Indien tijdens een Algemene Vergadering van Aandeelhouders koersgevoelige informatie wordt verstrekt, wordt deze informatie onverwijld openbaar gemaakt.

De samenstelling en het functioneren van de raad van bestuur, de raad van commissarissen en hun commissies

De raad van bestuur

Samenstelling

De raad van bestuur vormt het bestuur van de vennootschap. De raad van bestuur bestaat uit één of meer leden. Het aantal leden van de raad van bestuur wordt vastgesteld door de raad van commissarissen. De raad van bestuur van Heijmans N.V. bestaat thans uit drie leden, waarvan de voorzitter is aangewezen door de raad van commissarissen. Daarnaast is er een vice-voorzitter en een chief financial officer. Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar.

Benoeming en ontslag

Kortheidshalve wordt hiervoor verwezen naar hetgeen ter zake is vermeld onder 'Voldoening aan Besluit artikel 10 overnamerichtlijn', sub h, zie pagina 81.

Wijze van functioneren

De raad van bestuur is belast met het besturen van de vennootschap. De raad is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie met het bijbehorende risicoprofiel, de resultatenontwikkeling en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Daarnaast is het bestuur verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en voor de financiering.

Nadere regels omtrent de wijze van vergaderen, besluitvorming en werkwijze zijn vastgelegd in de statuten van de vennootschap en het reglement raad van bestuur. Beide zijn geplaatst op de website van Heijmans onder de rubriek 'Corporate Governance'. Hierin is onder meer bepaald welke besluiten van de raad van bestuur de voorafgaande goedkeuring behoeven van de raad van commissarissen en/of de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Belangrijke besluiten in 2010 hadden onder andere betrekking op:

- operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap, de strategie om deze doelstellingen te realiseren en de randvoorwaarden die worden toegepast met betrekking tot de strategie;

- het vaststellen van het businessplan en budget 2010 Heijmans N.V.;
- belangrijke investeringen (in materiële activa en gronden) en desinvesteringen (waaronder de verkoop van de aandelen van Heijmans UK Ltd. aan een joint venture bestaande uit het huidige management van de Leadbitter Group en het Franse Bouygues Bâtiment International (BBI));
- goedkeuring tot inschrijving door dochterbedrijven op grote tenders en/of PPS-projecten;
- het aangaan van een additionele zgn. GO-faciliteit met een groep van drie banken, welke voor 50% is gegarandeerd door de overheid;
- het vervroegd verlagen van de kredietfaciliteit van het bankenconsortium;
- benoeming van een concerndirecteur;
- directiebenoemingen van de tot de vennootschap behorende businessunits;
- de invoering van een nieuwe regeling ten aanzien van het variabel inkomen van (een beperkte groep van) het senior management van Heijmans alsmede de invoering van een winstafhankelijke gratificatieregeling voor die Heijmans medewerkers, die zijn ingedeeld in een aantal vooraf vastgestelde salarisschalen, en
- vaststelling van het gewijzigde reglement van de raad van bestuur.

De raad van commissarissen

Samenstelling

De vennootschap heeft een raad van commissarissen. Alleen natuurlijke personen kunnen lid van de raad van commissarissen zijn. Het aantal leden van de raad van commissarissen bedraagt tenminste drie. Het aantal leden van de raad van commissarissen wordt vastgesteld door de raad van commissarissen. De raad van commissarissen bestaat thans uit vijf leden. De raad van commissarissen heeft een profielschets voor zijn omvang en samenstelling vastgesteld, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. De raad van commissarissen heeft de profielschets besproken met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en met de ondernemingsraad. De profielschets is te vinden op de website van Heijmans onder de rubriek 'Corporate Governance'.

Benoeming en ontslag

Kortheidshalve wordt hiervoor verwezen naar hetgeen ter zake is vermeld onder 'Voldoening aan Besluit artikel 10 overnamerichtlijn', sub h, zie pagina 81.

Wijze van functioneren

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken. Hij staat de raad van bestuur met raad terzijde. Bij de vervulling van zijn taak richt de raad van commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

Toeziht

Het toeziht van de raad van commissarissen betreft onder andere:

- realisatie van doelstellingen van de vennootschap;
- strategie en risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- proces van financiële verslaglegging;
- naleving van de wet- en regelgeving;
- verhouding met aandeelhouders, en
- relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Nadere regels omtrent de wijze van vergaderen, de besluitvorming en de werkwijze zijn vastgelegd in de statuten van de vennootschap en het reglement raad van commissarissen Heijmans N.V. Beide zijn geplaatst op de website van Heijmans onder de rubriek 'Corporate Governance'.

Belangrijke besluiten van de raad van commissarissen in 2010 betroffen onder meer:

- goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot vaststelling en wijziging van de operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap;
- goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot vaststelling en wijziging van de strategie, die moet leiden tot realisatie van de doelstellingen alsmede goedkeuring van besluiten van de raad van bestuur tot wijziging van de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;
- goedkeuring van het businessplan en budget 2010 Heijmans N.V.;
- goedkeuring van het besluit van de raad van bestuur tot de verkoop van de aandelen van Heijmans UK Ltd. aan een joint venture bestaande uit het huidige management van de Leadbitter Group en het Franse Bouygues Bâtiment International (BBI);
- goedkeuring van de jaarrekening 2009 Heijmans N.V.;
- goedkeuring van het reserverings- en dividendbeleid Heijmans N.V. met betrekking tot het boekjaar 2009;
- goedkeuring van het voorstel van de raad van bestuur ten aanzien van resultaatbestemming Heijmans N.V. met betrekking tot het boekjaar 2009;
- goedkeuring van de voorstellen ter zake de hoofdlijnen van het remuneratiebeleid bestuurders Heijmans N.V. vanaf 01-01-2010 en de verlenging van de uitoefenperiode van de optierechten van de inmiddels voormalige voorzitter van de raad van bestuur van Heijmans N.V.;
- benoeming van een lid van de raad van bestuur van Heijmans N.V.;
- voordrachten voor benoeming van twee commissarissen van Heijmans N.V.;
- goedkeuring van het voorstel tot benoeming van de accountant van Heijmans N.V. voor 2010 en 2011;

- de toekenning van een (voorwaardelijke) variabele beloning over 2009 aan de raad van bestuur van Heijmans N.V.;
- goedkeuring van de halfjaarcijfers 2010 Heijmans N.V.;
- goedkeuring van het gewijzigde reglement van raad van bestuur en vaststelling van de gewijzigde reglementen van de raad van commissarissen en commissies van de raad van commissarissen en van het reglement privébeleggingen voor de raad van bestuur en raad van commissarissen, en
- goedkeuring van de door de raad van bestuur voorgestelde taakverdeling van de raad van bestuur.

Commissies

De raad van commissarissen heeft drie commissies benoemd, te weten een auditcommissie, een selectie- en benoemingscommissie en een remuneratiecommissie. Voor elk van deze commissies heeft de raad reglementen opgesteld die bepalen wat de rol van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent. De reglementen zijn te vinden op de website van Heijmans onder de rubriek 'Corporate Governance'.

De auditcommissie bestaat uit tenminste twee leden. Thans bestaat de auditcommissie uit drie leden. De selectie- en benoemingscommissie alsmede de remuneratiecommissie bestaan elk uit drie leden.

Voldoening aan Besluit artikel 10 overnamerichtlijn

De ingevolge artikel 1, eerste lid van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn vereiste informatie is hierna opgenomen.

- ***Artikel 1 lid 1a, de kapitaalstructuur van de vennootschap, het bestaan van verschillende soorten aandelen en de daaraan verbonden rechten en plichten en het percentage van het geplaatste kapitaal dat door elke soort wordt vertegenwoordigd.***

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 24 miljoen. Het is verdeeld in:

- 35,1 miljoen gewone aandelen van elk nominaal € 0,30 (waarvan 16.850.809 zijn geplaatst, onderverdeeld in 16.850.802 certificaten van aandelen en 7 niet-gecertificeerde aandelen);
- 7 miljoen cumulatief preferente financieringsaandelen B van elk nominaal € 0,21 (waarvan 6.610.000 zijn geplaatst); en
- 8 miljoen preferente beschermingsaandelen van elk nominaal € 1,50 (waarvan geen zijn geplaatst).

Aan verschillende soorten aandelen verbonden rechten

Stemrecht

Per nominaal bedrag van € 0,01 kan één stem worden uitgebracht.

Voor de preferente financieringsaandelen B geldt een contractuele stemrechtbeperking van 1,278 stem per aandeel.

Het stemrecht op de gewone aandelen waarvoor certificaten zijn uitgegeven, berust bij Stichting AK. Aan ieder (certificaat van een) gewoon aandeel zijn dertig stemmen toegekend. Certificaathouders kunnen een onvoorwaardelijke volmacht krijgen van Stichting AK om te stemmen op een (Buitengewone) Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Onder bepaalde voorwaarden bestaat voor certificaathouders de mogelijkheid tot decertificering.

Dividend

De houders van (certificaten van) gewone aandelen zijn gerechtigd tot het dividend.

Het dividendbeleid is gericht op uitbetaling van circa 40% van de winst na belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening. Sinds 2003 is, voor zover van toepassing, uitsluitend sprake van dividend in contanten. Over het boekjaar 2010 zal, gezien de resultaten in 2010, op de gewone aandelen een keuzedividend worden uitgekeerd van € 0,35 per gewoon aandeel.

Op 28 juni 2002 zijn 6.610.000 preferente financieringsaandelen B uitgegeven tegen een uitgiftekoers van € 10 per aandeel. Deze aandelen zijn niet genoteerd ter beurse en zijn niet gecertificeerd. Het dividend is op 1 januari 2009 opnieuw vastgesteld op 7,25% op de uitgiftekoers van € 10 per aandeel en is vast gedurende een periode van 5 jaar.

Aan de aandelen waarin het maatschappelijk kapitaal is verdeeld, zijn geen andere rechten verbonden dan uit de wet voortvloeiende, behoudens hetgeen is bepaald in artikel 31 van de statuten van de vennootschap over de bestemming van de winst ten aanzien van de preferente financieringsaandelen B:

Op preferente financieringsaandelen B wordt uitgekeerd 7,25% van het op die preferente financieringsaandelen gestorte bedrag. Van de overblijvende winst zal de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen zoveel reserveren als hij nodig oordeelt. Voor zover de winst niet met toepassing van de vorige zin 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.

- **Artikel 1 lid 1b, elke beperking door de vennootschap van de overdracht van aandelen of met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen.**

Er bestaat geen statutaire of contractuele beperking van overdracht van aandelen of van certificaten die met medewerking van de vennootschap zijn uitgegeven, behoudens de statutaire blokkering van overdracht en levering van preferente financieringsaandelen B.

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

- **Artikel 1 lid 1c, deelnemingen in de vennootschap waarvoor een meldingsplicht bestaat overeenkomstig de artikelen 5:38 en 5:43 van de Wet op het financieel toezicht.**

Per 31 december 2010 hebben volgens het 'register substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende vijf beleggers belangen in Heijmans van 5% of meer:

- FIL Ltd.: kapitaalbelang 8,54%, potentieel stemrecht 10,71%;
- F. van Lanschot Participaties B.V.: kapitaalbelang 5,05%, potentieel stemrecht 0,58%;
- Kempen Capital Management N.V.: kapitaalbelang 6,52%, potentieel stemrecht 0,50%;
- Aviva Plc.: kapitaalbelang 14,33%, potentieel stemrecht 6,03%, en
- Delta Lloyd Deelnemingen Fonds N.V.: kapitaalbelang 6,98%, potentieel stemrecht 8,76%.

- **Artikel 1 lid 1d, bijzondere zeggenschapsrechten verbonden aan aandelen en de naam van de gerechtigde.**

Aan de aandelen waarin het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is verdeeld, zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden.

- **Artikel 1 lid 1e, het mechanisme voor de controle van een regeling, die rechten toekent aan werknemers om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te nemen of te verkrijgen, wanneer de controle niet rechtstreeks door de werknemers wordt uitgeoefend.**

De vennootschap kent geen werknemersparticipatieplan of werknemersaandelenoptieplan.

- **Artikel 1 lid 1f, elke beperking van stemrecht, termijnen voor de uitoefening van stemrecht en de uitgifte, met medewerking van de vennootschap, van certificaten van aandelen.**

Er zijn geen beperkingen op de uitoefening van aan (certificaten van) gewone aandelen verbonden stemrechten.

Het op een preferent financieringsaandeel B van nominaal € 0,21 uit te brengen aantal stemmen is contractueel beperkt tot 1,278 stem.

De statuten van de vennootschap bevatten de gebruikelijke bepalingen met betrekking tot de aanmelding om als stem- en vergadergerechtigde in een aandeelhoudersvergadering te worden aangemerkt.

De statuten van de vennootschap bevatten in artikel 6 de bepaling dat de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen als bevoegd orgaan is aangewezen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor de uitgifte van (certificaten van) aandelen. De omvang en de duur van deze bevoegdheid wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

- **Artikel 1 lid 1g, elke overeenkomst met een aandeelhouder, voor zover aan de vennootschap bekend, die aanleiding kan geven tot beperking van de overdracht van aandelen of met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen of tot beperking van het stemrecht.**

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

- **Artikel 1 lid 1h, de voorschriften betreffende benoeming en ontslag van bestuurders en commissarissen en wijziging van de statuten.**

Benoeming en ontslag van bestuurders

De raad van commissarissen:

- benoemt en ontslaat de leden van de raad van bestuur;
- geeft kennis van een voorgenomen benoeming aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders;
- ontslaat een lid van de raad van bestuur niet dan nadat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders over het voorgenomen ontslag is gehoord, en
- wijst één van de leden van de raad van bestuur tot voorzitter aan.

Heijmans onderschrijft de best practice bepalingen II.1.1 en II.2.8 van de code bij benoeming en ontslag.

Benoeming en ontslag van commissarissen

De raad van commissarissen:

- stelt de profielschets voor de leden van de raad van commissarissen vast nadat deze in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en met de ondernemingsraad is besproken;
- draagt een kandidaat voor, en
- maakt de voordracht gelijktijdig bekend aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de ondernemingsraad.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders:

- benoemt de leden van de raad van commissarissen;
- heeft het recht een voordracht van de raad van commissarissen af te wijzen waarna deze een nieuwe voordracht moet doen, en
- heeft het recht een kandidaat voor te dragen.

De ondernemingsraad:

- heeft het recht een kandidaat voor te dragen; en
- heeft een versterkt aanbevelingsrecht voor één derde deel van het totaal aantal leden. Het aanbevolen lid wordt door de raad van commissarissen voorgedragen tenzij de raad van commissarissen bezwaar maakt op grond van de verwachting dat het aanbevolen lid ongeschikt zal zijn of dat de raad van commissarissen aldus niet naar behoren zal zijn samengesteld. In dit geval trachten de raad van commissarissen en de ondernemingsraad overeenstemming te bereiken, bij gebreke waarvan de Ondernemingskamer beslist. Indien de raad van commissarissen de aanbeveling van de ondernemingsraad overneemt, is de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hieraan niet gebonden.

Een commissaris kan slechts worden ontslagen door de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan het vertrouwen in de raad van commissarissen opzeggen, doch niet dan nadat de ondernemingsraad hierover zijn visie heeft gegeven. Het opzeggen van het vertrouwen kan slechts geschieden bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, vertegenwoordigend tenminste één derde van het geplaatste kapitaal. Het besluit tot opzegging van het vertrouwen heeft het onmiddellijk ontslag van de raad van commissarissen tot gevolg.

Heijmans onderschrijft de best practice bepaling III.3.5 van de code ter zake de maximale zittingstermijn in de raad van commissarissen.

Wijziging van statuten

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 tenminste twee derde van de uitgebrachte stemmen in een Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin tenminste 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.

De vennootschap zal over de inhoud van een voorstel tot statutenwijziging overleg voeren met Euronext Amsterdam N.V. alvorens dit voorstel aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor te leggen.

- **Artikel 1 lid 1i, de bevoegdheden van het bestuur, in het bijzonder tot de uitgifte van aandelen van de vennootschap en de verkrijging van eigen aandelen door de vennootschap.**

De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven de principes van de code. De hieruit voortvloeiende best practice bepalingen zijn vastgelegd in het reglement van de raad van bestuur, zoals vermeld op de website van Heijmans onder de rubriek 'Corporate Governance'.

De bevoegdheden van het bestuur

De raad van bestuur:

- is belast met het besturen van de onderneming, hetgeen onder meer inhoudt dat hij verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie met het bijbehorende risicoprofiel, de resultatenontwikkeling en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen;
- legt hierover verantwoording af aan de raad van commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders;
- richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de vennootschap betrokkenen af;
- verschaft de raad van commissarissen tijdig alle informatie die nodig is voor de uitoefening van zijn taak;
- is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten en de financiering van de vennootschap;
- rapporteert hierover aan, en bespreekt de interne risicobeheersings- en controlesystemen met de raad van commissarissen en zijn auditcommissie;
- geeft leiding aan de onderneming en draagt hiervoor een gezamenlijke verantwoordelijkheid, en
- verdeelt onderling de werkzaamheden onder goedkeuring van de raad van commissarissen. De voorzitter geeft leiding aan de raad van bestuur. De chief financial officer draagt zorg voor financiële taken. De voorzitter en andere leden van de raad van bestuur sturen de businessunits/staforganen aan. De raad van bestuur draagt zorg voor een adequate informatieverstrekking aan de raad van commissarissen.

Uitgifte van aandelen en het verkrijgen van eigen aandelen

De raad van bestuur is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 april 2010 conform de statuten aangewezen als bevoegd orgaan, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, om voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 28 april 2010:

- over te gaan tot uitgifte van en/of tot het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De bevoegdheid om gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B uit te geven, is beperkt tot 10% van het geplaatste aandelenkapitaal op het moment van uitgifte, vermeerderd met 10% indien de uitgifte plaatsvindt in het kader van een fusie of overname. De bevoegdheid om te besluiten tot uitgifte van preferente aandelen omvat alle preferente aandelen in het maatschappelijk kapitaal zoals dit thans (= datum vergadering van 28 april 2010) of te eniger tijd zal luiden, onverminderd het bepaalde in artikel 6 van de statuten, en
- het voorkeursrecht op gewone en preferente financieringsaandelen B te beperken of uit te sluiten in het geval dat die aandelen worden geplaatst met gebruikmaking van het eerder vermelde recht tot het nemen van aandelen.

Verder is de raad van bestuur door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 april 2010 gemachtigd om voor de duur van 18 maanden, te rekenen vanaf 28 april 2010:

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

Onder aandelen zijn certificaten van aandelen begrepen.

- ***Artikel 1 lid 1j, belangrijke overeenkomsten, waarbij de vennootschap partij is en die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 of artikel 5:74 van de Wet op het financieel toezicht is uitgebracht, alsmede de gevolgen van die overeenkomsten, tenzij de overeenkomsten of gevolgen zodanig van aard zijn dat de vennootschap door de mededeling ernstig wordt geschaad.***

In de overeenkomst met het bankenconsortium is ten aanzien van de faciliteit van € 400 miljoen een change of control-clausule opgenomen. Hierin is bepaald dat het consortium op de hoogte moet worden gesteld van een change of control, waarna het consortium de mogelijkheid heeft om vervroegde aflossing te eisen.

Change of control-clausules kunnen voorkomen in samenwerkingsovereenkomsten waarbij dochtervennootschappen partij zijn. Mede in relatie tot de totale omvang van Heijmans N.V. worden deze clausules niet als 'belangrijk' in de zin van het Besluit aangemerkt.

- *Artikel 1 lid 1k, elke overeenkomst van de vennootschap met een bestuurder of werknemer die voorziet in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 of artikel 5:74 van de Wet op het financieel toezicht.*

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

De belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem, in verband met het proces van financiële verslaggeving

De interne risicobeheersings- en controlesystemen, onder andere ten behoeve van het proces van financiële verslaggeving, omvatten zowel algemene als specifieke beheersmaatregelen. Deze zijn gericht op het beheersen van risico's op ondernemings-, werkmaatschappij-, en projectniveau. Het betreft onder meer een accounting manual waarin wordt voorgeschreven op welke wijze de interne en externe financiële verslaglegging moet worden ingericht en welke procedures daarvoor moeten worden doorlopen, een planning- en controlcyclus, waarbij periodiek door het operationele management gerapporteerd wordt over de ontwikkeling van de relevante markten, de financiële gang van zaken in relatie tot het budget en de financiële (en operationele) voortgang van projecten alsmede periodieke review meetings tussen het verantwoordelijk operationeel management en de concerndirectie.

Deze beheersings- en controlesystemen worden verder toegelicht en in een bredere context geplaatst in de paragraaf Risicomanagement van dit verslag.

Integriteitsbeleid Heijmans

Integriteit is op verschillende manieren in de werkwijze en cultuur van de organisatie ingebed. Ten eerste vormt integriteit een vast onderwerp bij sollicitatiegesprekken en introductieprogramma's. Het is opgenomen in het functioneringsbeoordelingssysteem. Daarnaast is integriteit vastgelegd in de gedragscode. Deze zal begin 2011 worden herzien, zodat er volledige aansluiting is op de leidende principes van Bouwend Nederland en de dynamiek van de praktijk. Tot slot maakt integriteit onderdeel uit van een aantal aanvullende reglementen, zoals het transactieregister van vastgoed.

Compliance

De meeste integriteitskwesties worden opgelost binnen de dagelijkse werksituatie in het contact met de leidinggevende, eventueel gesteund door het advies van hiertoe aangestelde en opgeleide vertrouwenspersonen. Er is een meldstructuur die op gezette tijden wordt geëvalueerd. Voor het toezicht op en de naleving van het integriteitsbeleid is een compliance officer benoemd. Daarnaast is er een Integriteit Commissie Heijmans ingesteld, welke zich bezig houdt met de uitwerking en invoering van verbeteringen of aanvullende maatregelen op het integriteitsbeleid. In 2010 heeft daarbij het accent gelegen op de voorgestane herziening van de gedragscode in 2011.

Naleving

Ter naleving en implementatie van de gedragscode is voor de businessunits en op holdingniveau een aantal vertrouwenspersonen benoemd. Deze kunnen adviseren bij dilemma's waarmee medewerkers tijdens de dagelijkse werkzaamheden worden geconfronteerd.

Sinds 2006 verlangt Heijmans van leveranciers en onderaannemers dat zij de gedragscode van Heijmans, Bouwend Nederland dan wel een eigen (branche)code onderschrijven.

De deelnemingen van Heijmans zijn opgenomen in het register van de Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid (SBIB). Tweejaarlijks worden (eventuele) overtredingen van de gedragscode gerapporteerd aan deze stichting met vermelding van de wijze waarop deze overtredingen door Heijmans zijn afgedaan.

Aanvullende en afzonderlijke reglementen

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

Reglement Voorwetenschap Heijmans N.V.

Dit reglement is ter naleving van de Wet op het financieel toezicht (Wft) ingevoerd. Leden van het management die participeren in het kapitaal van Heijmans N.V. zijn onderworpen aan dit reglement.

Dossierverklaring

De Heijmans Gedragscode is nader uitgewerkt in de zogenaamde dossierverklaring.

Deze verklaring wordt geëist bij iedere uitgebrachte offerte. Hiermee wordt verklaard dat bij het tot stand komen van die offerte geen sprake is geweest van concurrentiebeperkend gedrag.

Transactieregister

Heijmans Vastgoed werkt met een Transactieregister waarin de relevante gegevens van elke business-to-business vastgoedtransactie vooraf onderzocht, vastgelegd en gedocumenteerd worden opdat de transacties achteraf kunnen worden getoetst op correctheid, integriteit en wettelijkheid.

Reglement privé-beleggingen

Er is een Reglement privé-beleggingen voor de raad van bestuur en raad van commissarissen. De voorzitter van de raad van bestuur is compliance officer voor transacties in aandelen. De voorzitter van de raad van commissarissen fungeert als compliance officer voor de voorzitter van de raad van bestuur.

Klokkenluidersregeling

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

Risicomanagement

Het beheersen van risico's is een noodzakelijke voorwaarde voor succesvol opereren in de bouw- en vastgoedsector. Het vertrekpunt van Heijmans ten aanzien van risicobeheersing is het structureel en op geïntegreerde wijze identificeren en volgen van significante risico's. Doel is om effectief en anticiperend om te gaan met onzekerheden, bedreigingen te beperken en kansen te benutten.

De interne risicobeheersing- en controlesystemen omvatten zowel algemene als specifieke beheersmaatregelen. Deze zijn gericht op het beheersen van risico's op ondernemings-, werkmaatschappij- en projectniveau. Het betreft onder meer:

- directiereglementen en instructies voor het management van de werkmaatschappijen/ businessunits. Deze reglementen en instructies geven de bevoegdheden en het kader aan waarin geopereerd kan worden en hebben onder meer betrekking op het aannemen van projecten, het aangaan van investeringsverplichtingen en de rapportage- en verantwoordingsverplichtingen;
- kwaliteitsmanagementsystemen waarin een uniforme opzet voor de primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten is begrepen inclusief risicomanagement-systemen met behulp waarvan de projectgerelateerde risico's in kaart worden gebracht en beheerst;
- een planning- en controlcyclus, waarbij periodiek door het operationele management gerapporteerd wordt over de ontwikkeling van de relevante markten, de financiële gang van zaken in relatie tot het budget en de financiële en operationele voortgang van projecten.

Periodieke projectreviews, ook vaak onderhanden-werk-besprekingen genoemd, staan aan de basis van de voortgangsrapportages van projecten;

- periodieke review meetings tussen het verantwoordelijk operationeel management en de concerndirectie;
- goedkeuringsprocedure voor in te dienen offertes en inschrijvingen met betrekking tot grote of complexe opdrachten inclusief beoordeling van de gerelateerde risico's, en
- een accounting manual waarin wordt voorgeschreven op welke wijze de interne en externe financiële verslaglegging moet worden ingericht en welke procedures daarvoor moeten worden doorlopen.

Gedurende het verslagjaar heeft het verder verbeteren van het risicomanagement een hoge prioriteit gehad. Daarbij is het operationeel risicobeheer via kortere communicatielijnen tussen concerndirectie en operationeel management geïntensiveerd en is verder gewerkt aan het creëren van een open cultuur ten aanzien van risico's, aangezien zo'n cultuur als essentieel wordt beschouwd voor het succesvol kunnen opereren in de sectoren. Hoewel met de ingezette beweging naar een andere bedrijfsbrede houding ten aanzien van risico's in 2010 opnieuw vooruitgang is geboekt, is deze nog niet afgerond.

Vanuit onder meer de geïdentificeerde verbeterpunten uit 2009 is specifieke aandacht besteed aan verbeteringen ten aanzien van de juridische discipline waarbij de organisatiestructuur is aangepast, het inzicht in claims en disputen verder is verbeterd alsook een integratie met de verzekeringsdiscipline heeft plaatsgevonden. Verder zijn Corporate Control activiteiten uitgebreid waarmee het kritisch vermogen ten aanzien van de beoordeling van project- en sector- en werkmaatschappij-prestaties verder is versterkt en zijn ook verbeteringen ten aanzien van de financiële en management informatie gerealiseerd. Ter versterking van het sturen op toegevoegde waarde en ter ondersteuning van een adequaat projectmanagement is de kostprijsystematiek bij de bouw- en infra-activiteiten aangescherpt.

In 2010 is het implementeren van een Heijmans-breed risicomanagement raamwerk in Nederland verder ter hand genomen. Het accent ligt op werking van key controls in relatie tot geïdentificeerde key-risico's. Aan deze aanpak wordt op sectorniveau invulling gegeven, veelal inclusief het uitvoeren van testen en het opvolgen van de resultaten daaruit. De key-risico's zijn in 2010 geactualiseerd.

Ter optimalisering van het risicoprofiel van de onderneming is vanuit de strategie met name in de eerste helft van het verslagjaar aandacht besteed aan het verbeteren van de vermogenspositie en het cash management. Tenslotte stond, mede vanuit corporate governance, integriteit op de bestuursagenda.

Aandachtspunten voor de komende jaren zijn: het centraliseren van administratieve taken om deze meer uniform uit te kunnen voeren, het aanscherpen van de vastlegging van verplichtingen, het inrichten van een tax control framework alsook het verder actualiseren van het risicoraamwerk. Mede vanuit het risicoprofiel voor de onderneming zullen in het komend jaar ook wijzigingen van de pensioensystemen worden geïnitieerd.

In 2010 zijn ingrijpende wijzigingen aan de basis IT-Infrastructuur doorgevoerd. Tijdens en na de implementatie heeft dit geleid tot beperkte performance problemen en hogere kosten. In de komende periode zullen additionele aanpassingen en vernieuwingen op deze infrastructuur worden uitgevoerd waarmee het platform naar verwachting adequaat zal zijn voor een goede ondersteuning van de bedrijfsactiviteiten inclusief een verwachte groei in het gebruik van innovatieve en procesondersteunende applicaties.

Naast het doorvoeren van structurele verbeteringen en het identificeren en initiëren van vervolgstappen ter verbetering van het risicomanagement geldt ook dat in het verslagjaar extra inspanningen zijn geleverd om de interne risicobeheersings- en controlesystemen naar behoren te laten werken. Deze extra inspanningen hebben specifiek betrekking op de IT-omgeving en het beheersen van de cashflow van de vastgoedactiviteiten. Mede gegeven deze extra inspanningen, kan de raad van bestuur verklaren dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar in het algemeen naar behoren hebben gewerkt.

Ten aanzien van de financiële verslagleggingsrisico's geven de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaglegging zoals weergegeven in de jaarrekening 2010 (bladzijde 95 tot en met 184) geen onjuistheden van materieel belang bevat. Absolute zekerheid is echter niet te geven. Heijmans kan dan ook niet garanderen dat materiële fouten, fraude of overtredingen van wettelijke voorschriften zich niet voor kunnen doen. Het optimaliseren en monitoren op de goede werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen blijft voor de raad van bestuur dan ook een belangrijk aandachtspunt. De opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen is in het verslagjaar frequent en intensief besproken door de raad van bestuur met de auditcommissie en de gehele raad van commissarissen.

Heijmans onderkent de volgende risicogebieden:

- Marktrisico's;
- Operationele risico's;
- Financiële risico's; en
- Algemene risico's.

Marktrisico's

Conjuncturele omstandigheden bepalen in belangrijke mate het omzetniveau van de bouw- en vastgoedactiviteiten. In mindere mate is dit het geval voor de infra-activiteiten, aangezien het hier in overwegende mate om overheidsopdrachten gaat. Toch heeft het actuele economisch klimaat per saldo een invloed op alle activiteiten, binnen en buiten Nederland. Dit is zichtbaar via de lagere omzetniveaus voor vrijwel alle sectoren. Gedurende het verslagjaar zijn continue maatregelen genomen om het hoofd te bieden aan verwachte omzetsdalingen hoewel deze evident niet het karakter hadden van de meer grootschalige reorganisaties in de periode die daaraan voorafging. Naast de economische cyclus vormt ook de voortdurende maatschappelijke financieringskrapte als gevolg van de kredietcrisis een risicofactor, inclusief het meer restrictieve kader vanuit overheid, toezichhouders en banken ten aanzien van de verstrekking van hypotheeklen. Bouw- en infrastructurele projecten inclusief woningbouw, komen daardoor moeizamer van de grond.

De inkoopmarkt was in 2010 over het algemeen goed. Voor de komende periode wordt rekening gehouden met een gerede kans op stijging van inkoopkosten, waarbij dit risico het meest van toepassing is op de invloed van stijgende grondstofprijzen. Het beleid van de onderneming is dit risico zo snel als mogelijk na de aanneming van projecten af te dekken. Echter dit is niet altijd (geheel) mogelijk. De keuze van onderaannemers eist specifieke aandacht. Mede gegeven de scherpe uitbestedingsprijzen gaat dit vooral om maximale alertheid ten aanzien van de kwaliteit en continuïteit van onderaannemers. Meer over de marktomstandigheden is te vinden op pagina 50 tot en met 58 van dit verslag.

Operationele risico's

De operationele risico's hebben betrekking op de projectontwikkelingsactiviteiten en de bouwactiviteiten in het kader van woningbouw, utiliteitsbouw, techniek en infrastructurele werken. Hierbij zijn de aanbestedingsvorm, het offertetraject, de inkoop en het project- en contractmanagement de meest belangrijke en risicobepalende onderdelen van het primaire proces.

Er is sprake van een grote verscheidenheid aan contractvormen, waarbij veelal (tot op zekere hoogte) sprake is van een vaste prijs. Fouten in ontwerp en/of calculatie kunnen derhalve een negatieve impact hebben op de uitvoeringskosten, en derhalve leiden tot projectverliezen en negatieve kasstromen. Ook kan dit leiden tot een aanzienlijke (financiële) aansprakelijkheid. De tendens dat opdrachtgevers steeds meer (ontwerp)aansprakelijkheid bij de aannemer leggen, heeft zich ook in 2010 voortgezet.

Met betrekking tot de vastgoedontwikkelingsactiviteiten is sprake van risico's uit hoofde van een langere doorlooptijd van projecten, onverkochte woningen en/of leegstand van commercieel vastgoed en waardeveranderingen in grondposities. Eén en ander kan resulteren in verliezen en een ongewenste toename van werkkapitaal. Daarnaast kan er bij de vastgoedontwikkelingsactiviteiten sprake zijn van specifieke, projectgebonden financieringsrisico's.

Ter beheersing van operationele risico's zijn onder meer de volgende maatregelen van kracht:

- woningbouwprojecten vinden pas doorgang als een aanzienlijk gedeelte van de in verkoop gebrachte woningen is verkocht én de financiering ervan door de koper is zeker gesteld;
- commercieel vastgoedprojecten vinden pas doorgang als het te bouwen object vooraf verkocht is (met beperkte huurgaranties) dan wel grotendeels is verhuurd;
- risico-evaluaties van aan te nemen projecten (juridisch, technisch, financieel, veiligheid, logistiek, planning, omgevingsfactoren);
- gelaagde goedkeuringsprocedure met betrekking tot grote(re) en/of complexe projecten waarbij de grootste en meest complexe projecten specifieke goedkeuring behoeven van de raad van bestuur;
- langjarige verplichtingen en grote investeringen in materiële vaste activa en grondposities behoeven goedkeuring van de raad van bestuur;
- centraal inkoopbeleid ten behoeve van het optimaliseren van de inkoopkracht van Heijmans en mitigeren van prijs- en leveringsrisico's;
- risico's worden ondergebracht bij verzekeraars. De belangrijkste verzekeringen zijn de Construction All Riskverzekering ten behoeve van uitvoeringsrisico's, de bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering ten behoeve van algemene aansprakelijkheidsrisico's en de beroepsaansprakelijkheidsverzekeringen ten behoeve van aansprakelijkheidsrisico's die voortvloeien uit (constructieve) ontwerpen en adviezen, en
- de aanwezigheid van kwaliteitsmanagementsystemen waarin een uniforme opzet voor de primaire en secundaire processen van de bouw- en vastgoedactiviteiten is begrepen.

Financiële risico's

De financiële risico's behelzen het financieringsrisico, het liquiditeitsrisico en de krediet-, rente- en valutarisico's.

Het financieringsrisico betreft het risico dat de continuïteit van de activiteiten van het concern niet langer gewaarborgd is doordat voldoende financiering op enig moment zou kunnen ontbreken. De onderneming beschikt over gecommiteerde bankfaciliteiten, die lopen tot en met maart 2012. Belangrijke randvoorwaarden hierbij zijn het voldoen aan een leverage ratio (verhouding netto schuld ten opzichte van EBITDA) en een interest coverage ratio (verhouding

EBITDA ten opzichte van de netto rentelasten). Gegeven de goede ontwikkeling van de liquiditeitspositie van de onderneming is de betreffende bankfaciliteit in 2010 vervroegd teruggebracht naar het huidige niveau. Naast bankfaciliteiten waarmee kasmiddelen kunnen worden aangetrokken is er afdoende beschikbaarheid van garantielijnen.

Van een liquiditeitsrisico is sprake indien de financieringsbehoefte op enig moment groter is dan de beschikbare financiële ruimte onder de ter beschikking gestelde financieringsfaciliteiten. Met name gedurende het jaar is sprake van een grotere financieringsbehoefte. Dit wordt deels verklaard door seizoenseffecten en deels door gebruikelijke fluctuaties in het werkkapitaal. Het gebruik van operationele kasmiddelen varieert sterk als gevolg van het projectmatige karakter van de bouw- en vastgoedactiviteiten. Ter beheersing van dit risico worden periodiek liquiditeitsprognoses opgesteld. Hierbij wordt de toekomstige behoefte afgezet tegen de beschikbare financiële middelen, zodat tijdig maatregelen genomen kunnen worden om eventuele knelpunten op te lossen. Een stringent cashmanagement en werkkapitaalbeleid mitigeren in belangrijke mate het liquiditeitsrisico. De onderneming beschikt over voldoende financiële faciliteiten om te voorzien in haar financieringsbehoefte. De overige financiële risico's, te weten krediet-, rente- en valutarisico's, zijn nader toegelicht in paragraaf 6.25 van de jaarrekening.

Algemene risico's

De algemene risico's hebben betrekking op risico's die voortvloeien uit het niet voldoen aan wet- en regelgeving, veiligheidsrisico's en risico's uit hoofde van onvoldoende gekwalificeerd personeel.

Het niet voldoen aan wet- en regelgeving raakt de reputatie en integriteit van de onderneming. Diverse maatregelen zijn van kracht om dergelijke risico's te voorkomen. Het betreft onder meer gedragscodes, expliciet in directiereglementen opgenomen verplichtingen tot naleving van wet- en regelgeving en een klokkenluidersregeling. Naleving wordt onder meer ondersteund door middel van trainingen ter bevordering van maximaal integer handelen en compliance in het algemeen. Meer algemeen ziet de centraal aangestuurde juridische stafafdeling toe op naleving van de relevante wet- en regelgeving.

Veiligheidsrisico's zijn inherent aan de bouw. Heijmans hecht veel waarde aan veilige en gezonde arbeidsomstandigheden zodat veiligheidsrisico's beheerst en gemitigeerd kunnen worden. Maatregelen in dit kader zijn onder meer doorlopende actie plannen zoals Veiligheid Gewoon Goed' en 'OOG (Observatie Onveilig Gedrag) voor Veiligheid' en 'Laatste Minuut Risico Analyse' (LMRA). Daarnaast is sprake van preventieve maatregelen bij calamiteiten. Zo worden voor grote bouwprojecten noodplannen opgesteld om snel te kunnen handelen in het geval

zich een calamiteit voordoet. Het veiligheidsbeleid strekt zich ook uit naar de onderaannemers die door Heijmans worden ingeschakeld. Dit beleid is gericht op het werken met VCA (Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers) -gecertificeerde onderaannemers op de bouwplaats zodat aan alle eisen van VCA kan worden voldaan.

Dat wil zeggen: alle medewerkers op de bouwplaats beschikken over de cursus basisveiligheid en alle medewerkers, ook van onderaannemers, nemen deel aan de door Heijmans georganiseerde voorlichting en instructie, ze hebben de noodzakelijke beschermingsmiddelen en ze werken met goedgekeurd materieel en middelen. Gedurende 2010 zijn diverse maatregelen geïmplementeerd ter aanscherping van het veiligheidsbeleid. In dit kader dienen zware veiligheidsincidenten direct aan de raad van bestuur te worden gemeld. Betrokkenen geven aan de raad van bestuur uitleg over het incident en suggesties ten aanzien van het streven naar veilig werken in het algemeen. Tevens is om beter te kunnen ingrijpen bij onveilig handelen van bouwplaatspersoneel een systeem van gele en rode kaarten ingevoerd.

Deze geven de uitvoerder richtlijnen hoe in te grijpen bij (bewust) onveilig gedrag.

Het kunnen beschikken over gekwalificeerd en gemotiveerd personeel is een noodzakelijke voorwaarde om de kernactiviteiten van de onderneming op een goede en professionele wijze uit te kunnen voeren. Heijmans heeft in dit kader diverse maatregelen en initiatieven genomen om voldoende gekwalificeerd personeel aan zich te binden. Het betreft onder meer een breed scala aan interne en externe opleidingen, zowel op uitvoerend als op (project)management niveau. Daarnaast wordt regelmatig getoetst of de arbeidsvoorwaarden, zowel in materiële als in immateriële zin, voldoende concurrerend zijn.

Verzekeringen

Het verzekeringsprogramma van Heijmans ziet niet alleen op het beheersen van de hiervoor genoemde operationele risico's, maar ook op risico's van gewijzigde wet- en regelgeving en geldende rechtspraak. Het verzekeringsprogramma kenmerkt zich door balans tussen enerzijds het verzekeren van de financiële gevolgen van risico's indien Heijmans deze gevolgen niet zelf wil of kan dragen en het niet verzekeren anderzijds indien deze risico's beheerst kunnen worden door bijvoorbeeld spreiding of door het contractueel overdragen van deze risico's aan andere partners in de keten. Verzekeringsmogelijkheden spelen hierin een cruciale rol. Verzekeringen zijn ondergebracht bij gerenommeerde, solide verzekeraars.

Tijdens het jaarlijks overleg met verzekeraars worden de premies afgestemd op de ontwikkelingen in de verzekeringsmarkt, op de schadestatistiek en het economische tij. Voor 2011 zijn er geen c.q. geen noemenswaardige premiestijgingen te verwachten.

Bestuurdersverklaring

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

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van de vennootschap en de gezamenlijke in de consolidatie opgenomen ondernemingen, en
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2010 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2010 van de vennootschap en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het jaarverslag de wezenlijke risico's waarmee de uitgevende instelling wordt geconfronteerd zijn beschreven.

's-Hertogenbosch, 1 maart 2011

Ir. G.A. Witzel

Ir. L.J.T. van der Els

Mr. M.C. van den Biggelaar MiF

JAARREKENING 2010

Inhoud

1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	96	6.13 Overige beleggingen	136
2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	97	6.14 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	137
2b. Geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen	98	6.15 Voorraden	140
3. Geconsolideerde balans	100	6.16 Onderhanden werken	142
4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht	102	6.17 Handels- en overige vorderingen	143
5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving	103	6.18 Liquide middelen	144
6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening	115	6.19 Eigen vermogen	144
6.1 Gesegmenteerde informatie	115	6.20 Resultaat per aandeel	145
6.2 Beëindigde bedrijfsactiviteiten en activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	118	6.21 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen	146
6.3 Overige bedrijfsopbrengsten	121	6.22 Personeelsgerelateerde verplichtingen	149
6.4 Personeelskosten, afschrijvingen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling	122	6.23 Voorzieningen en overige niet-rentedragende schulden	155
6.5 Overige bedrijfskosten	123	6.24 Handels- en overige schulden	157
6.6 Financiële baten en lasten	124	6.25 Financiële risico's en beheer	157
6.7 Winstbelastingen	125	6.26 Voorwaardelijke verplichtingen	166
6.8 Winstbelastingvorderingen en -schulden	127	6.27 Huur- en operationele leaseovereenkomsten	167
6.9 Materiële vaste activa	128	6.28 Investeringsverplichtingen	168
6.10 Immateriële activa	131	6.29 Verbonden partijen	168
6.11 Vastgoedbeleggingen	133	6.30 Schattingen en oordeelsvorming door het management	173
6.12 Investerings in geassocieerde deelnemingen	135	7. Dochterondernemingen en joint ventures	175
		8. Vennootschappelijke jaarrekening	177

1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1.000

		2010			2009		
		Voortgezette activiteiten	Beëindigde activiteit in het Verenigd Koninkrijk	Totaal	Voortgezette activiteiten	Beëindigde activiteit in het Verenigd Koninkrijk	Totaal
6.1	Opbrengsten	2.284.959	395.468	2.680.427	2.701.579	377.160	3.078.739
	Kostprijs verkopen	-2.002.165	-356.556	-2.358.721	-2.553.695	-352.982	-2.906.677
Bruto-omzetresultaat		282.794	38.912	321.706	147.884	24.178	172.062
6.3	Overige bedrijfsopbrengsten	4.339	5.869	10.208	30.218	0	30.218
	Verkoopkosten	-40.341	-851	-41.192	-44.638	-662	-45.300
	Beheerkosten	-209.126	-30.080	-239.206	-150.904	-9.540	-160.444
6.5	Overige bedrijfskosten	-2.313	-811	-3.124	-2.314	-777	-3.091
Operationeel resultaat		35.353	13.039	48.392	-19.754	13.199	-6.555
6.6	Financiële baten	6.023	655	6.678	15.098	186	15.284
6.6	Financiële lasten	-13.583	-10.897	-24.480	-55.465	0	-55.465
6.12	Resultaat geassocieerde deelnemingen	534	0	534	775	0	775
Resultaat vóór belastingen		28.327	2.797	31.124	-59.346	13.385	-45.961
6.7	Winstbelastingen	-13.266	-2.184	-15.450	9.378	-3.810	5.568
Resultaat na belastingen		15.061	613	15.674	-49.968	9.575	-40.393
Het resultaat na belastingen uit voortgezette en beëindigde activiteiten is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders							
Resultaat per aandeel (in €)							
6.20	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel	0,89	0,04	0,93	-4,00	0,77	-3,23
6.20	Resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwateringseffecten	0,88	0,04	0,92	-3,97	0,76	-3,21
Uitgekeerd dividend per aandeel in het boekjaar		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

De winst per aandeel 2009 is herrekend naar aanleiding van de aandelenemissie en de omgekeerde aandelensplitsing.

De beëindigde activiteit in het Verenigd Koninkrijk is afzonderlijk weergegeven. De vergelijkende cijfers 2009 zijn hierop aangepast.

Met ingang van 2010 hanteert Heijmans een aangepaste wijze van toerekening van kosten aan projecten waarbij de organisatiekosten worden toegerekend op basis van uren x tarief, terwijl voorheen een deel van organisatiekosten werd toegerekend op basis van een percentage. Door de aangepaste wijze van toerekening ontstaat beter inzicht in en beheersing van enerzijds de projectresultaten en anderzijds de organisatiekosten. Als gevolg van deze wijziging is de kostprijs verkopen in 2010 naar schatting € 80 miljoen lager dan volgens de oude toerekeningsmethode en de beheerskosten € 80 miljoen hoger. De overgang naar de gewijzigde wijze van toerekening heeft slechts zeer beperkte impact op het gerapporteerde operationeel resultaat. De aangepaste wijze van toerekening van kosten aan projecten betreft een schattingswijziging die prospectief is verwerkt; vergelijkende cijfers zijn niet aangepast.

2a. Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

x € 1.000

	2010	2009
Herclassificatieaanpassing koersverschillen naar winst-en-verliesrekening in verband met beëindigde activiteit in het Verenigd Koninkrijk	10.361	-
Omrekeningsverschillen ten aanzien van buitenlandse deelnemingen in vreemde valuta	2.296	4.418
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen exclusief geassocieerde deelnemingen	738	-439
Veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening exclusief geassocieerde deelnemingen	112	229
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen ten aanzien van geassocieerde deelnemingen	-132	-35
Belastingeffect ten aanzien van resultaten verwerkt in het eigen vermogen	156	-359
Resultaat na belastingen rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	13.531	3.814
1. Resultaat na belastingen	15.674	-40.393
Totaalresultaat	29.205	-36.579

Het totaalresultaat is geheel toe te rekenen aan de aandeelhouders.

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

x € 1.000

2010	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agioreserve	Reserve omrekeningsverschillen	Afdekkings-reserve	Ingehouden winsten	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 31 december 2009	5.055	209.706	-13.070	-2.907	267.434	-40.393	425.825
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode							
<i>Winst of verlies</i>	-	-	-	-	-	15.674	15.674
<i>Herclassificatieaanpassing koersverschillen naar winst-en-verliesrekening in verband met beëindigde activiteit in het Verenigd Koninkrijk</i>	-	-	10.361	-	-	-	10.361
Niet-gerealiseerde resultaten							
Omrekenverschillen ten aanzien van buitenlandse deelnemingen in vreemde valuta	-	-	2.296	-	-	-	2.296
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen exclusief geassocieerde deelnemingen	-	-	-	738	-	-	738
Veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening exclusief geassocieerde deelnemingen	-	-	-	112	-	-	112
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen ten aanzien van geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-132	-	-	-132
Belastingeffect ten aanzien van resultaten verwerkt in het eigen vermogen	-	-	413	-257	-	-	156
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	-	-	2.709	461	-	-	3.170
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode	-	-	13.070	461	-	15.674	29.205
Resultaatbestemming 2009							
Onttrekking aan ingehouden winst	-	-	-	-	-40.393	40.393	0
Transacties met eigenaars, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen, en resultaatbestemming	-	-	-	-	-40.393	40.393	0
Stand per 31 december 2010	5.055	209.706	-	-2.446	227.041	15.674	455.030

x € 1.000

2009	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agioreserve	Reserve omrekeningsverschillen	Afdekkingsreserve	Ingehouden winsten	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 31 december 2008	722	122.331	-17.075	-2.716	301.491	-34.057	370.696
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode							
<i>Winst of verlies</i>	-	-	-	-	-	-40.393	-40.393
Niet-gerealiseerde resultaten							
Omrekenverschillen ten aanzien van buitenlandse deelnemingen in vreemde valuta	-	-	4.418	-	-	-	4.418
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen exclusief geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-439	-	-	-439
Veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening exclusief geassocieerde deelnemingen	-	-	-	229	-	-	229
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van kasstroomafdekkingen ten aanzien van geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-35	-	-	-35
Belastingeffect ten aanzien van resultaten verwerkt in het eigen vermogen	-	-	-413	54	-	-	-359
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	-	-	4.005	-191	-	-	3.814
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode	-	-	4.005	-191	-	-40.393	-36.579
Emissie	4.333	87.375	-	-	-	-	91.708
Resultaatbestemming 2008							
Onttrekking aan ingehouden winst	-	-	-	-	-34.057	34.057	0
Transacties met eigenaars, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen, en resultaatbestemming	4.333	87.375	-	-	-34.057	34.057	91.708
Stand per 31 december 2009	5.055	209.706	-13.070	-2.907	267.434	-40.393	425.825

3. Geconsolideerde balans

x € 1.000

Activa		31 december 2010	31 december 2009
Vaste activa			
6.9	Materiële vaste activa	144.556	159.844
6.10	Immateriële activa	181.673	217.957
6.11	Vastgoedbeleggingen	6.524	6.008
6.12	Geassocieerde deelnemingen	3.385	3.667
6.13	Overige beleggingen	70.921	80.738
6.14	Uitgestelde belastingvorderingen	1.953	1.706
		409.012	469.920
Vlottende activa			
6.15	Strategische grondposities	356.195	306.233
6.15	Woningen in voorbereiding en in aanbouw	129.115	173.992
6.15	Overige voorraden	52.250	56.481
6.16	Onderhanden werken	95.777	107.848
6.8	Winstbelastingvorderingen	1.168	2.480
6.17	Handels- en overige vorderingen	369.899	434.537
6.18	Liquide middelen	115.565	200.054
6.2	Activa aangehouden voor verkoop	70.685	101.862
		1.190.654	1.383.487
Totaal activa		1.599.666	1.853.407

x € 1.000

Passiva		31 december 2010	31 december 2009
Eigen vermogen			
2.b	Geplaatst kapitaal	5.055	5.055
2.b	Agio	209.706	209.706
2.b	Reserves	-2.446	-15.977
2.b	Ingehouden winst voorgaande boekjaren	227.041	267.434
1.	Resultaat na belastingen boekjaar	15.674	-40.393
		455.030	425.825
Langlopende verplichtingen			
6.21	Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	228.556	327.141
6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	1.201	3.382
6.23	Voorzieningen en niet-rentedragende schulden	16.826	23.818
6.14	Uitgestelde belastingverplichtingen	23.800	12.107
		270.383	366.448
Kortlopende verplichtingen			
6.21	Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	62.540	93.883
6.24	Handels- en overige schulden	502.538	647.303
6.16	Onderhanden werken	207.426	206.833
6.8	Winstbelastingsschulden	18.804	25.274
6.22	Personeelsgerelateerde verplichtingen	11.434	10.819
6.23	Voorzieningen en niet-rentedragende schulden	27.972	26.631
6.2	Verplichtingen aangehouden voor verkoop	43.539	50.391
		874.253	1.061.134
Totaal passiva		1.599.666	1.853.407

De voorraden met betrekking tot strategische gronden, woningen in voorbereiding en in aanbouw en overige voorraden zijn separaat weergegeven. De presentatie van de voorraden ultimo 2009 is overeenkomstig aangepast.

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht - indirecte methode

x € 1.000

		2010	2009
	Operationeel resultaat	48.392	-6.555
	Aanpassingen voor:		
6.12	Resultaat geassocieerde deelnemingen	534	775
6.3	Boekwinst op verkoop deelnemingen	-6.221	-19.502
6.3	Boekwinst op verkoop vaste activa en vastgoedbeleggingen	-3.097	-7.051
6.4	Afschrijvingen materiële vaste activa	31.049	30.876
6.4	Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vastgoedbeleggingen	634	175
6.4	Afschrijvingen immateriële activa	3.124	3.091
	Mutatie werkkapitaal	41.790	26.272
6.14, 6.22 en 6.23	Mutatie langlopende, niet-rentedragende verplichtingen en voorzieningen	-7.469	3.745
	Veranderingen in de reële waarde van de kasstroomafdekkingen die zijn overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening	-112	-229
	Betaalde rente	-32.468	-41.496
	Ontvangen rente	4.723	13.485
	Betaalde winstbelastingen	-7.325	-8.307
	Kasstroom uit operationele activiteiten	73.554	-4.721
	Verkoop van dochterondernemingen na aftrek van afgestoten geldmiddelen	-29.080	51.146
6.9 en 6.11	Investerings in materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	-21.241	-34.140
	Verkoop van materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	6.634	19.032
	Leningen verstrekt aan joint ventures en geassocieerde deelnemingen	-3.784	-11.402
	Leningen afgelost door joint ventures	13.878	5.279
	Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-33.593	29.915
	Opgenomen rentedragende leningen	54.647	48.447
	Afgeloste rentedragende leningen	-185.859	-306.125
	Emissie	-	101.105
	Betaling van transactiekosten in verband met emissie	-	-12.614
	Betaling van transactiekosten in verband met financieringsverplichtingen	-	-14.412
	Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-131.212	-183.599
	Kasstroom per saldo in de periode	-91.251	-158.405
6.18	Liquide middelen per 1 januari	200.054	367.679
	Mutatie liquide middelen inzake activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	4.282	-11.962
	Koersverschillen liquide middelen	2.480	2.742
6.18	Liquide middelen per 31 december	115.565	200.054

De kasstroom van verkochte dochterondernemingen bedraagt € 29 miljoen negatief. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat € 34 miljoen geldmiddelen zijn meeverkocht. De verkoopsom van € 47 miljoen zal in 2011 worden ontvangen en staat eind 2010 als vordering op de kopers op de balans (zie voor nadere toelichting 6.2).

5. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Heijmans N.V. (de Vennootschap) is gevestigd in Nederland. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2010 omvat de Vennootschap en haar dochterondernemingen (tezamen te noemen de 'Groep') en het belang van de Groep in geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend. Ten aanzien van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening van Heijmans N.V. is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 402 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Het bestuur heeft op 1 maart 2011 de jaarrekening opgemaakt.

1 Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening 2010 is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). De Groep onderzoekt de effecten van de nieuwe standaarden IFRS 9 en IFRIC 19 en de herziening/ aanpassing van IAS 1, IAS 24, IAS 27, IAS 32, IFRS 3, IFRS 7, IFRIC 13 en IFRIC 14. Indien deze voor 2010 niet-verplichte standaarden zouden zijn toegepast, zou naar huidige inzichten het effect op de financiële resultaten nihil zijn geweest.

2 Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening is gepresenteerd in duizenden euro's. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld. Voor verkoop aangehouden vaste activa zijn gewaardeerd op de laagste waarde van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten.

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS vereist dat de leiding oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van de baten en lasten. De schattingen en daaraan ten grondslag liggende veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen en andere factoren, die als redelijk worden beschouwd.

De uitkomsten van de schattingen vormen de basis voor de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

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

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening en voor alle tot de Groep behorende entiteiten.

3 Grondslagen voor consolidatie

a. Dochterondernemingen (integrale consolidatie)

Dochterondernemingen zijn die entiteiten waarover de Vennootschap zeggenschap heeft. Zeggenschap bestaat indien de Vennootschap de mogelijkheid heeft om, direct of indirect, het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen. Bij de beoordeling of sprake is van zeggenschap wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop deze eindigt.

b. Geassocieerde deelnemingen (equity-methode)

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft. Invloed van betekenis wordt verondersteld te bestaan indien de Groep houder is van tussen de 20% en 50% van de stemrechten. Geassocieerde deelnemingen worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden

bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. In de investering van de Groep is begrepen de bij acquisitie vastgestelde goodwill. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van de Groep in het totaalresultaat, in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen van de Groep. Wanneer het aandeel van de Groep in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming, wordt de waarde van de deelneming afgeboekt tot nihil. Eventuele verdere verliezen worden niet meer in aanmerking genomen, behalve voor zover de Groep een verplichting is aangegaan of het voornemen heeft om de verliezen aan te zuiveren.

c. Joint ventures (proportionele consolidatie)

Joint ventures zijn entiteiten waarover de Groep met derden gezamenlijk zeggenschap uitoefent. Deze zeggenschap is in een overeenkomst vastgelegd. De geconsolideerde jaarrekening omvat het evenredig aandeel van de Groep in de activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten van de entiteit. Hierbij worden de posten regel voor regel met posten van soortgelijke aard gecombineerd, vanaf de datum waarop voor het eerst gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend tot aan de datum waarop deze eindigt.

d. Eliminatie van transacties bij consolidatie

Saldi en eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen de Groep worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten en verliezen uit hoofde van transacties met geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend, worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de entiteit heeft.

4 Vreemde valuta

a. Transacties in vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers op transactiedatum. Aangehouden vreemde valuta, alsmede activa en verplichtingen die

ontvangen of betaald worden in vreemde valuta, worden omgerekend tegen de wisselkoers per balansdatum. De verschillen die optreden door de omrekening worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

b. Financiële overzichten van buitenlandse activiteiten voor zover luidend in vreemde valuta

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten worden in euro's omgerekend tegen de koers per balansdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse activiteiten worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoersen op transactiedata. De wisselkoersverschillen, die ontstaan door de omrekening van de netto-investering in buitenlandse activiteiten en de eventueel hiermee verbonden effectieve afdekkingstransacties, worden verwerkt in het eigen vermogen. Bij afstoting worden deze overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening. Voor alle buitenlandse activiteiten geldt dat eventuele verschillen in een afzonderlijke component van het eigen vermogen worden gepresenteerd.

5 Financiële instrumenten

a. Afgeleide financiële instrumenten

De Groep maakt gebruik van interest rate swaps en cross currency swaps om de rente- en valutarisico's uit hoofde van concern- en projectfinancieringen af te dekken. In overeenstemming met het treasurybeleid sluit de Groep geen derivaten af voor handelsdoeleinden. De interest rate swaps en cross currency swaps worden gewaardeerd tegen reële waarde. Deze is gelijk aan de contante waarde van de verwachte kasstromen.

b. Niet-afgeleide financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, liquide middelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Deze instrumenten worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde plus, voor instrumenten die niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen

in de winst-en-verliesrekening, eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden de huidige niet-afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode verminderd met bijzondere waarde-verminderingsverliezen.

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

6 Afdekking

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

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om de rente- en valutarisico's af te dekken. De marktwaaardeverandering van de afgeleide financiële instrumenten, die zijn aangemerkt als kasstroomafdekkingen, worden rechtstreeks opgenomen in het eigen vermogen, voor zover de hedge als effectief kan worden gekenmerkt. Voor het deel waarvan de hedge-effectiviteit niet kan worden aangetoond, wordt de waardeverandering in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Wanneer het afdekkingsinstrument wordt verkocht of beëindigd of wanneer de transactie niet meer als effectief kan worden getoond, blijft de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies op dat moment in het eigen vermogen opgenomen. Dit bedrag wordt geamortiseerd over de oorspronkelijke looptijd, tenzij niet langer verwacht wordt dat de afgedekte toekomstige interest-

en valutabetalingen zullen plaatsvinden. In dat geval zal de genoemde cumulatieve winst of het cumulatieve verlies onmiddellijk worden overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Voor de niet-afgeleide financiële instrumenten wordt geen hedge accounting toegepast. Veranderingen in de marktwaaarde worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

7 Opbrengsten

a. Verkoop van goederen

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

De overdracht van risico's en voordelen varieert naar gelang de voorwaarden van de betreffende verkoopovereenkomst. Bij de verkoop van woningbouwprojecten vindt overdracht van risico's en voordelen doorgaans plaats bij het sluiten van de koop-/aannemingsovereenkomst en voorts naar gelang de bouw vordert. Opbrengsten uit hoofde van dergelijke woningbouwprojecten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van het project, waarbij de voortgang wordt bepaald aan de hand van de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale te verwachten kosten. Verwachte verliezen worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

b. Onderhanden werken

De overeengekomen opbrengsten en kosten met betrekking tot onderhanden werken worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt naar rato van het stadium van

voltooiing van het project. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale te verwachten kosten. Verwachte verliezen op projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Opbrengsten als gevolg van meerwerk worden betrokken in de totale contractopbrengsten als het bedrag op enigerlei wijze door de opdrachtgever is geaccepteerd. Claims en incentives worden gewaardeerd in het onderhanden werk als het nagenoeg zeker is dat deze geaccepteerd of behaald zullen worden.

c. Huuropbrengsten

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

8 Overige bedrijfsopbrengsten

Subsidies

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

9 Kosten

a. Verkoopkosten

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

b. Beheerkosten

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

c. Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden

in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Deze worden op tijdsevenredige basis over de leaseperiode toegerekend.

d. Leasebetalingen uit hoofde van financiële leasing

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

e. Financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten omvat de rentelasten op opgenomen gelden en financiële leaseverplichtingen, dividend op cumulatief preferente financieringsaandelen, rentebaten op uitgeleende gelden, dividendopbrengsten, wisselkoerswinsten en -verliezen alsmede winsten en verliezen op afdekkingsinstrumenten die in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen (zie grondslag 6). Financieringslasten die direct toerekenbaar zijn aan de verkrijging, de constructie of productie van een actief, worden geactiveerd als onderdeel van de kosten van dat actief gedurende de periode dat het actief in vervaardiging is. De rentecomponent van de financiële leasebetalingen wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen en berekend met behulp van de effectieve rentemethode.

10 Winstbelastingen

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er een wettelijk afdwingbaar recht bestaat om de verschuldigde 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 verschuldigde belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen of waarvan de belastingvorderingen en -verplichtingen gelijktijdig worden gerealiseerd.

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

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

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen wordt gevormd op basis van de balansmethode, waarbij een voorziening wordt getroffen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten. Voor de volgende tijdelijke verschillen wordt geen voorziening getroffen: fiscaal niet-aftekbare goodwill, de eerste opname van activa of verplichtingen die noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloeden en verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen voor zover zij in de voorzienbare toekomst waarschijnlijk niet zullen worden afgewikkeld. Het bedrag van de voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is gebaseerd op de wijze waarop naar verwachting de boekwaarde van de activa en verplichtingen zal worden gerealiseerd of afgewikkeld, waarbij gebruik wordt gemaakt van de belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, dan wel waartoe materieel reeds op balansdatum besloten is. Een uitgestelde belastingvordering wordt uitsluitend opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. Het bedrag van de uitgestelde belastingvorderingen wordt verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden

gerealiseerd.

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

11 Materiële vaste activa

a. Activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs of veronderstelde kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie hierna) en bijzondere waardevermindering-verliezen (zie grondslag 19). In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvatten materiaalkosten, directe arbeidskosten, financieringskosten en eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede de eventuele kosten van ontmanteling en verwijdering van het actief en de herstelkosten van de locatie waar het actief zich bevindt.

De kosten van zelfvervaardigde activa en verworven activa omvatten (i) de ontmantelings- en verwijderingskosten van de activa en de herstelkosten van de locatie waar de activa zich bevinden zoals deze worden ingeschat op het moment van installatie, en (ii) veranderingen in de omvang van bestaande, voor de onder (i) genoemde kosten, opgenomen verplichtingen. Vastgoed in aanbouw respectievelijk in ontwikkeling voor toekomstig gebruik als vastgoedbelegging wordt geclassificeerd als materiële vaste activa en gewaardeerd tegen kostprijs totdat de bouw of ontwikkeling is voltooid, waarna het wordt overgeboekt naar vastgoedbeleggingen.

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

b. Geleasede activa

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep nagenoeg alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen overneemt, worden geclassificeerd als financiële leasing. Het geleasede actief wordt gewaardeerd op de laagste van de reële waarde en de

contante waarde van de minimale leasebetalingen bij aanvang van de lease, verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie hierna) en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag 19).

c. 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.

d. 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

12 Immateriële activa

a. Goodwill

Alle bedrijfscombinaties worden administratief verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Goodwill betreft het bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures. 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 19).

Op de goodwill van overnames vóór 1 januari 2004 is jaarlijks afgeschreven. De classificatie en administratieve verwerking van overnames die vóór 1 januari 2004 plaatsvonden, is niet aangepast voor de opstelling van de IFRS openningsbalans per 1 januari 2004.

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

b. Overige immateriële activa

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

c. 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 afgeschreven over de verwachte gebruiksduur ten laste van de winst-en-verliesrekening, waarbij periodieke toetsing plaatsvindt voor eventuele bijzondere waardevermindering (zie grondslag 19).

De geschatte gebruiksduur van de onderdelen van immaterieel actief luidt als volgt:

- Merknaam: 15 - 25 jaar
- Klantenbestand: 5 - 20 jaar
- Orderportefeuille: 4 jaar

d. 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 voordelen 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 Beleggingen

a. Vastgoedbeleggingen

Een vastgoedbelegging is vastgoed dat wordt aangehouden om huuropbrengsten en/of een waardestijging te realiseren. Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen kostprijs minus afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. In de kostprijs zijn de kosten begrepen die direct toerekenbaar zijn aan de verwerving van het actief. De kostprijs van zelfvervaardigde activa omvat materiaalkosten, directe arbeidskosten, financieringskosten en eventuele andere kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het gebruiksklaar maken van het actief, alsmede de eventuele kosten van ontmanteling en verwijdering van het actief en de herstelkosten van de locatie waar het actief zich bevindt. Huuropbrengsten van vastgoedbeleggingen worden administratief verwerkt zoals vermeld in grondslag 7.

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

b. Afschrijving vastgoedbeleggingen

Afschrijvingen op vastgoedbeleggingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van ieder onderdeel. De gebruiksduur komt overeen met die van de categorieën van materiële vaste activa zoals vermeld in grondslag 11.

c. Overige beleggingen

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

14 Voorraden

a. Strategische grondposities

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

b. Woningen in voorbereiding en in aanbouw

Verkocht

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

Onverkocht

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

Ontwikkel- en bouwrechten worden eveneens onder de woningen in voorbereiding en in aanbouw gepresenteerd.

c. Overige voorraden

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

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

Ook gronden en panden ter verkoop worden verantwoord onder de voorraden. Dit zijn gronden en bouwkundig opgeleverde panden die per balansdatum niet zijn verkocht aan derden.

De voorraad gronden en panden ter verkoop wordt gewaardeerd tegen kostprijs (inclusief rente en toegerekende indirecte kosten), verminderd met eventuele afwaarderingen in verband met een lagere netto-opbrengstwaarde als gevolg van onverkoopbaarheids- en onverhuurbaarheidsrisico's.

15 Onderhanden werken

Onderhanden werken betreffen projecten in opdracht van derden. Deze worden gewaardeerd tegen kostprijs plus tot dan

toe opgenomen winst (zie ook grondslag 7), naar rato van de voortgang van het project, verminderd met verwachte verliezen en verminderd met gefactureerde termijnen. In geval verliezen op projecten worden verwacht, wordt het totale verwachte verlies op het project direct als last in de betreffende periode verantwoord. De kostprijs omvat alle uitgaven die rechtstreeks verband houden met de projecten en een toerekening van de indirecte kosten in verband met de projectactiviteiten van de Groep op basis van de normale productiecapaciteit.

Opbrengsten als gevolg van meerwerk worden betrokken in de totale contractopbrengsten als het bedrag op enigerlei wijze door de opdrachtgever is geaccepteerd. Claims en incentives worden gewaardeerd in het onderhanden werk als het nagenoeg zeker is dat deze geaccepteerd respectievelijk behaald zullen worden. Rente- en ontwikkelingskosten voor onderhanden werken worden alleen geactiveerd indien het actief in vervaardiging is. Indien gedurende een langere termijn geen vervaardigingsactiviteiten plaatsvinden, worden rente- en ontwikkelingskosten niet langer geactiveerd.

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

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

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

De geactiveerde winst op onderhanden werken is gebaseerd op het verwachte eindresultaat, rekening houdend met het

voortgangpercentage. Het voortgangpercentage bestaat uit de verhouding geboekte kosten ten opzichte van de totale verwachte kosten, te bezien per project afzonderlijk.

16 Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardevermindervingsverliezen (zie grondslag 19).

17 Liquide middelen

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

18 Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Vaste activa (of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten) waarvan de boekwaarde naar verwachting hoofdzakelijk via een verkooptransactie zal worden gerealiseerd en niet door het voortgezette gebruik ervan, worden aangemerkt als 'voor verkoop of distributie aangehouden'. Direct voorafgaand aan deze classificatie worden de activa (of de componenten van een groep activa die wordt afgestoten) opnieuw gewaardeerd in overeenstemming met de grondslagen voor de financiële verslaggeving van de Groep. Hierna worden de activa (of een groep af te stoten activa) over het algemeen gewaardeerd op basis van de boekwaarde, of, indien deze lager is, de reële waarde minus verkoopkosten. Een bijzonder waardevermindervingsverlies 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 waardevermindervingsverlies wordt toegerekend aan voorraden,

financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, personeelsgerelateerde voorzieningen en vastgoedbeleggingen, die verder in overeenstemming met de grondslagen van de Groep gewaardeerd worden. Bijzondere waardevermindervingsverliezen 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 waardevermindervingsverlies overstijgt wordt dit verschil niet opgenomen. Eenmaal aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden, worden immateriële en materiële activa niet geamortiseerd of afgeschreven. Aanvullend houdt bij investeringen verwerkt volgens de 'equity'-methode de waardering volgens de 'equity'-methode op als deze investeringen eenmaal zijn aangemerkt als voor verkoop of distributie aangehouden.

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

19 Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van de activa van de Groep, uitgezonderd onderhanden werken (zie grondslag 15), voorraden (zie grondslag 14) en uitgestelde belastingvorderingen (zie grondslag 10), wordt op balansdatum opnieuw bezien om

te bepalen of aanwijzingen aanwezig zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief.

Voor goodwill, immateriële activa met een onbepaalde gebruiksduur en immateriële activa die nog niet bruikbaar zijn, wordt per balansdatum de realiseerbare waarde geschat. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt opgenomen wanneer de boekwaarde van een actief of de kasstroom-genererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde. Bijzondere waardevermindering-verliezen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Bijzondere waardeverminderingverliezen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van de goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid (groep van eenheden). Indien een daling van de reële waarde van voor verkoop beschikbaar financiële activa rechtstreeks in het eigen vermogen is opgenomen en er objectieve aanwijzingen zijn dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, wordt het cumulatieve verlies dat rechtstreeks in het eigen vermogen was verwerkt, opgenomen in de winst-en-verliesrekening, ondanks het feit dat het financiële actief niet van de balans is verwijderd. Het cumulatieve verlies dat in de winst-en-verliesrekening wordt opgenomen, is het verschil tussen de verkrijgingsprijs en de huidige reële waarde, verminderd met een eventueel bijzonder waardevermindering-verlies op dat financiële actief, dat in voorgaande perioden in de winst-en-verliesrekening is opgenomen.

a. Berekening van de realiseerbare waarde

Voor de activa is de realiseerbare waarde gelijk aan de hoogste van opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet die een afspiegeling is van zowel de actuele markttrente 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.

b. Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzonder waardeverminderingverlies inzake tot einde looptijd aangehouden effecten of tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde vorderingen wordt teruggenomen indien de stijging, na opname van dit verlies, van de realiseerbare waarde objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die zich heeft voorgedaan nadat dit bijzondere waardeverminderingverlies werd opgenomen. Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingverliezen teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardevermindering-verlies teruggenomen indien een aanwijzing bestaat dat het bijzondere waardeverminderingverlies niet meer bestaat of mogelijk is afgenomen en de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde is bepaald. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen, die zou zijn bepaald indien er geen bijzonder waardevermindering-verlies was opgenomen.

20 Aandelenkapitaal

a. Inkoop van eigen aandelen

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

b. Dividend

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

21 Rentedragende leningen

a. Financieringspreferent aandelenkapitaal

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

b. 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.

22 Personeelsbeloningen

a. 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.

b. 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 verbeteren, wordt het gedeelte van de verbeterde pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstreken diensttijd van werknemers lineair als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, wordt de last onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Alle actuariële winsten en verliezen per 1 januari 2004, de overgangsdatum naar IFRS, zijn opgenomen. Actuariële winsten en verliezen die na 1 januari 2004 ontstaan, worden door de Groep volgens de zogenoemde 'corridor'-benadering opgenomen. Volgens de 'corridor'-benadering worden cumulatieve niet-opgenomen actuariële winsten of verliezen, voor zover deze buiten een bandbreedte vallen van 10% van de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegde (pensioen)rechten, dan wel van de reële waarde van de fondsbeleggingen indien deze hoger is, opgenomen in de winst-en-verliesrekening over de verwachte gemiddelde resterende diensttijd van de werknemers die aan de regeling deelnemen. Voor het overige wordt de actuariële winst of het actuariële verlies niet opgenomen.

Wanneer de fondsbeleggingen de verplichtingen overtreffen, wordt de opname van het actief beperkt tot een bedrag dat maximaal gelijk is aan het totaal van niet-opgenomen actuariële verliezen en pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van toekomstige terugstortingen door het fonds of die van lagere toekomstige (pensioen)premies, voor zover de onderneming over de economische voordelen van het overschot kan beschikken.

c. 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.

d. 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.

23 Voorzieningen

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

a. Garanties

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

b. 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.

c. Milieu

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

d. Verlieslatende contracten

Een voorziening voor verlieslatende contracten wordt opgenomen wanneer de door de Groep naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte kosten voor de beëindiging van het contract of, indien dit lager is, tegen de contante waarde van de verwachte nettokosten van de voortzetting van het contract. Voorafgaand aan de instelling van een voorziening neemt de Groep op eventuele activa die betrekking hebben op het contract een eventueel bijzonder waardeverminderingsverlies.

24 Handelsschulden en overige te betalen posten

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

25 Gesegmenteerde informatie

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

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

6.1 Gesegmenteerde informatie

In Nederland werkt de organisatie langs de lijnen van de sectoren Vastgoed, Woningbouw, Utiliteitsbouw, Techniek en Infrastructuur. In het buitenland is Heijmans actief in België en Duitsland. Eind 2010 werd de activiteit in het Verenigd Koninkrijk verkocht. De sectoren worden primair op basis van operationeel resultaat aangestuurd. Overeenkomstig IFRS 8 omvatten de gesegmenteerde resultaten die posten die rechtstreeks, dan wel op redelijke basis, aan het segment kunnen worden toegerekend.

Verkorte winst-en-verliesrekening naar bedrijfssegment

2010 Bedrijfssegmenten	Nederland					Buitenland					Totaal
	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteits- bouw	Techniek	Infra- structuur	België	Verenigd Koninkrijk*	Duitsland	Overig	Eliminatie	
Opbrengsten											
Derden	391.212	259.158	219.730	198.578	690.217	209.185	395.468	316.792	87	-	2.680.427
Intercompany	0	150.787	12.200	11.133	24.038	0	0	3.374	88.143	-289.675	0
Totaal opbrengsten	391.212	409.945	231.930	209.711	714.255	209.185	395.468	320.166	88.230	-289.675	2.680.427
Operationeel resultaat	213	16.868	805	4.630	33.977	-4.525	13.039	8.908	-25.523	0	48.392
Financiële baten											6.678
Financiële lasten											-24.480
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	7	733	-	-	-	-206	-	534
Resultaat vóór belastingen											31.124
Winstbelastingen											-15.450
Resultaat na belastingen											15.674

* Beëindigde activiteit

2009 Bedrijfssegmenten	Nederland					Buitenland					Totaal
	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteits- bouw	Techniek	Infra- structuur	België	Verenigd Koninkrijk*	Duitsland	Overig	Eliminatie	
Opbrengsten											
Derden	420.792	382.756	184.667	259.146	722.043	234.262	377.160	497.067	846	0	3.078.739
Intercompany	0	157.716	40.311	22.424	40.111	2.305	0	2.889	85.954	-351.710	0
Totaal opbrengsten	420.792	540.472	224.978	281.570	762.154	236.567	377.160	499.956	86.800	-351.710	3.078.739
Operationeel resultaat	-11.226	4.630	-3.670	14.666	12.446	-7.889	13.199	11.736	-40.447	0	-6.555
Financiële baten											15.284
Financiële lasten											-55.465
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	27	738	-	-	-	10	-	775
Resultaat vóór belastingen											-45.961
Winstbelastingen											5.568
Resultaat na belastingen											-40.393

* Beëindigde activiteit

x € 1.000

Verkorte balans en balansspecificatie naar bedrijfssegment

2010 Bedrijfssegmenten	Nederland					Buitenland					Totaal
	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteits- bouw	Techniek	Infra- structuur	België	Verenigd Koninkrijk*	Duitsland	Overig	Eliminatie	
Activa	648.940	145.501	95.519	137.048	315.272	83.262	-	161.184	1.037.289	-1.102.114	1.521.903
Activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	-	70.685	-	-	-	-	70.683
Niet-gealloceerd											7.080
Totaal activa	648.940	145.501	95.519	137.048	315.272	153.947	-	161.184	1.037.289	-1.102.114	1.599.666
Verplichtingen	84.544	102.517	83.130	62.495	243.998	34.323	-	86.659	40.463	-24.266	713.864
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	-	43.539	-	-	-	-	43.538
Niet-gealloceerd											387.234
Totaal verplichtingen	84.544	102.517	83.130	62.495	243.998	77.862	-	86.659	40.463	-24.266	1.144.636
Eigen vermogen											455.030
Totaal passiva											1.599.666
Materiële vaste activa											
Afschrijvingen	53	430	287	10	5.235	3.058	483	5.645	15.848	0	31.049
Investerings	0	26	304	313	3.789	1.126	68	4.685	9.780	0	20.091
Immateriële activa											
Afschrijvingen	0	0	0	2.280	0	0	811	33	0	0	3.124
Bijzondere waardeverminderinglast	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investerings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Geassocieerde deelnemingen											
Boekwaarde	0	0	0	0	3.314	0	0	0	71	0	3.385
Voorraden/Vastgoedbeleggingen											
Bijzondere waardeverminderinglast	0	0	0	0	0	6.370	0	0	500	0	6.870

* Beëindigde activiteit

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

2009 Bedrijfssegmenten	Nederland					Buitenland					Totaal
	Vastgoed	Woning- bouw	Utiliteits- bouw	Techniek	Infra- structuur	België	Verenigd Koninkrijk*	Duitsland	Overig	Eliminatie	
Activa	648.127	184.444	81.843	161.263	346.781	87.391	126.097	161.799	1.115.650	-1.171.715	1.741.680
Activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	-	101.862	-	-	-	-	101.862
Niet-gealloceerd											9.865
Totaal activa	648.127	184.444	81.843	161.263	346.781	189.253	126.097	161.799	1.115.650	-1.171.715	1.853.407
Verplichtingen	100.602	133.139	78.219	74.963	223.113	38.729	91.676	92.972	68.841	-32.921	869.333
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	-	50.391	-	-	-	-	50.391
Niet-gealloceerd											507.858
Totaal verplichtingen	100.602	133.139	78.219	74.963	223.113	89.120	91.676	92.972	68.841	-32.921	1.427.582
Eigen vermogen											425.825
Totaal passiva											1.853.407
Materiële vaste activa											
Afschrijvingen	120	471	409	700	5.489	3.545	468	6.783	12.891	0	30.876
Investerings	124	188	418	95	4.007	965	277	14.835	13.231	0	34.140
Immateriële activa											
Afschrijvingen	0	0	0	2.280	0	0	777	34	0	0	3.091
Bijzondere waardeverminderinglast	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investerings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Geassocieerde deelnemingen											
Boekwaarde	50	0	0	0	3.506	0	0	0	111	0	3.667
Voorraden											
Bijzondere waardeverminderinglast	11.000	0	0	0	0	4.000	0	0	0	0	15.000

* Beëindigde activiteit

In het bedrijfssegment Duitsland zijn in 2009 zowel de resultaten uit operationele activiteiten als de resultaten uit de verkoop van de deelneming Heitkamp opgenomen. In het bedrijfssegment Verenigd Koninkrijk (beëindigde activiteit) zijn in 2010 zowel de resultaten uit operationele activiteiten als de resultaten uit de verkoop opgenomen.

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

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

x € 1.000

6.2 Beëindigde bedrijfsactiviteiten en activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

Beëindigde bedrijfsactiviteit Verenigd Koninkrijk

Op 23 december 2010 zijn alle aandelen van Heijmans UK Ltd. inclusief Leadbitter Ltd. en Denne Ltd., onderdeel van het segment Verenigd Koninkrijk, verkocht aan een joint venture bestaande uit het management van Leadbitter en het Franse Bouygues Bâtiment International (BBI), onder de enige voorwaarde dat de Europese mededingingsautoriteit toestemming zal verlenen. Deze toestemming is op 1 maart 2011 verleend. Tot het moment van verkoop is over het boekjaar 2010 een winst na belastingen van circa € 5,1 miljoen gerealiseerd; inclusief effect verkoop (boekwinst € 5,9 miljoen en afgeboekte koersverschillen –€ 10,4 miljoen) bedraagt de winst na belastingen € 0,6 miljoen. De koopsom bedroeg £ 40 miljoen, ofwel € 47 miljoen tegen de koers ten tijde van de verkoop. De koopsom is onder de kortlopende vorderingen opgenomen en zal in maart 2011 in contanten worden voldaan. De kasmiddelen van Heijmans UK Ltd. bedroegen £ 28 miljoen, ofwel € 34 miljoen tegen de koers op het moment van verkoop.

De boekwinst op de verkoop van de aandelen bedraagt € 5,9 miljoen en is opgenomen onder de Overige bedrijfsopbrengsten (zie toelichting 6.3).

De kasstromen van de beëindigde bedrijfsactiviteit bedroegen:

Overige bedrijfsopbrengsten	2010	2009
Kasstroom uit operationele activiteiten	-2.564	33.640
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-33.825	-233
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-29.857	0

Heijmans UK Ltd. was per 31 december 2009 en per 30 juni 2010 niet aangemerkt als beëindigde bedrijfsactiviteit noch als aangehouden voor verkoop. De vergelijkende cijfers in de winst-en-verliesrekening zijn herzien om de beëindigde bedrijfsactiviteit afzonderlijk te tonen van de voortgezette bedrijfsactiviteiten.

x € 1.000

Effect van afstoting van individuele activa en verplichtingen in het Verenigd Koninkrijk

	23 december 2010
Materiële vaste activa	1.168
Immateriële activa	34.745
Voorraden	4.991
Onderhanden werken	6.299
Handels- en overige vorderingen	72.839
Liquide middelen	33.601
Uitgestelde winstbelastingen	-1.858
Kortlopende niet-rentedragende verplichtingen	-111.199
Saldo van activa en verplichtingen per 23 december 2010	40.586

Verkochte entiteiten die niet als beëindigde bedrijfsactiviteiten zijn geclassificeerd

Op 25 juni 2010 heeft Heijmans haar aandelen in Blackwell Remediation verkocht aan haar medeparticipant. De overnamesom is in contanten voldaan. Dit heeft in een boekwinst van € 0,3 miljoen geresulteerd. Tot aan het moment van verkoop heeft Blackwell Remediation een negatief resultaat na belastingen van circa € 0,1 miljoen (aandeel Heijmans) gerealiseerd.

Op 24 juni 2010 heeft de overdracht van de aandelen van de Belgische deelneming HIMMOS N.V. aan L.I.F.E. N.V. plaatsgevonden. De overnamesom is in contanten voldaan. Dit heeft in een boekwinst van € 0,1 miljoen geresulteerd. Tot aan het moment van verkoop heeft HIMMOS N.V. een positief resultaat na belastingen van circa € 0,2 miljoen gerealiseerd.

Gezien hun beperkte belang zijn deze eenheden niet afzonderlijk gepresenteerd als beëindigde bedrijfsactiviteiten.

De boekwinst op de verkoop van de aandelen van Blackwell Remediation en HIMMOS N.V. is opgenomen onder de Overige bedrijfsopbrengsten (zie toelichting 6.3).

x € 1.000

Activa en verplichtingen geclassificeerd als aangehouden voor verkoop

	31 december 2010
Activa aangehouden voor verkoop	
Materiële vaste activa	2.610
Overige beleggingen	1.497
Vorraden	28.256
Onderhanden werken	4.515
Handels- en overige vorderingen	26.127
Liquide middelen	7.680
	70.685
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	
Langlopende verplichtingen	5.793
Kortlopende rentedragende verplichtingen	5.083
Kortlopende niet-rentedragende verplichtingen	32.663
	43.539

De activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop betreffen een aantal vennootschappen in België met name: Heijmans Vastgoed N.V., De Coene Construct N.V. en Heijmans Bouw N.V. Naar verwachting zullen deze activiteiten binnen 12 maanden na balansdatum worden verkocht. Met geïnteresseerde partijen zijn en worden gesprekken gevoerd. Heijmans gaat alleen tot verkoop over wanneer een bod recht doet aan de waarde van de activiteit.

De voorgenomen verkoop komt voort uit de strategische keuze om de groepsactiviteiten te concentreren in Nederland.

x € 1.000

6.3 Overige bedrijfsopbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten	2010	2009
Boekwinst verkoop vaste activa	3.097	7.133
Boekwinst verkoop deelneming	6.221	19.502
Diversen	890	3.583
	10.208	30.218

De boekwinst op de verkoop van vaste activa heeft voor 2010 betrekking op de verkoop van bedrijfsterreinen, een bedrijfsgebouw en divers materieel.

De boekwinst op de verkoop van deelneming betreft voor 2010 de verkoop van Heijmans UK Ltd inclusief Leadbitter Ltd en Denne Ltd, Blackwell Remediation en Himmos (zie ook toelichting 6.2).

Onder Diversen zijn opbrengsten verantwoord uit hoofde van ontwerpvergoedingen en verkregen subsidies.

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	2010	2009
Lonen en salarissen	437.537	496.115
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen	73.296	87.132
Toegezegde bijdrageregelingen	20.544	25.714
Toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	8.282	7.243
	539.659	616.204

In de post 'lonen en salarissen' is begrepen een bedrag van circa € 3,1 miljoen (2009: € 37,8 miljoen) dat verband houdt met afvloeiingskosten van personeel, inclusief de salariskosten over de periode van aankondiging ontslag tot datum einde dienstverband.

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

Afschrijvingen	2010	2009
Afschrijvingen materiële vaste activa	31.049	30.876
Afschrijvingen vastgoedbeleggingen	134	175
Bijzondere waardeverminderingen vastgoedbeleggingen	500	–
Afschrijvingen immateriële activa	3.124	3.091
	34.807	34.142

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

x € 1.000

	2010	2009
Kosten voor onderzoek en ontwikkeling		
	774	565

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

6.5 Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

	2010	2009
Overige bedrijfskosten		
Afschrijvingen immateriële activa	-3.124	-3.091

x € 1.000

6.6 Financiële baten en lasten

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

Financiële baten en lasten	2010	2009
Rentebaten	6.543	15.210
Koersverschillen	135	74
Financiële baten	6.678	15.284
Rentelasten	-27.219	-70.774
Geactiveerde financieringskosten	13.247	15.309
Koersverschillen	-10.508	-
Financiële lasten	-24.480	-55.465
	-17.802	-40.181

De financiële baten en lasten in 2010 waren met – € 17,8 miljoen beduidend lager dan het jaar ervoor (2009: – € 40,2 miljoen). In 2010 was de gemiddelde schuld circa € 185 miljoen lager dan in 2009. Daarnaast is in 2009 de financiële herstructurering geëffectueerd die transactiekosten met zich meebracht (€ 21 miljoen).

Koersverschillen betreffen met name de realisatie van de koersresultaten met betrekking tot de beëindigde activiteit in het Verenigd Koninkrijk (€ 10,4 miljoen). Deze koersresultaten waren tot op moment van verkoop rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen.

Activering van financieringskosten op grondposities vindt plaats indien voor de realisatie van het desbetreffende project een rijks-, streekplan en/of structuurvisie aanwezig is en start van de realisatie binnen vijf jaar wordt verwacht. Het toegepaste rentepercentage voor de bepaling van de te activeren financieringskosten bedraagt 5,1% in 2010 (2009: 4,5%).

Voor een overzicht van de rentepercentages wordt verwezen naar toelichting 6.21.

x € 1.000

6.7 Winstbelastingen

Verantwoord in de winst-en-verliesrekening	2010	2009
Acute belastinglasten/-baten		
Lopend boekjaar	6.478	9.085
Voorgaande boekjaren	533	-164
Bedrag van het voordeel van eerder niet-opgenomen verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen aangewend om acute belastinglasten te reduceren	-167	-347
	6.844	8.574
Uitgestelde belastinglasten/-baten		
In verband met tijdelijke verschillen	8.537	-15.834
In verband met wijziging belastingtarief of heffing nieuwe belastingen	-367	0
In verband met de afschrijving van een uitgestelde belastingvordering (lasten) of in verband met de terugboeking van een afschrijving (baten)	436	1.564
In relatie tot correcties voorgaande jaren	0	128
	8.606	-14.142
Totale belastinglast in de winst-en-verliesrekening	15.450	-5.568

Naast de opname van een belastinglast van € 15,5 miljoen in de winst-en-verliesrekening is een belastinglast van € 0,2 miljoen rechtstreeks ten laste gebracht van het eigen vermogen.

x € 1.000

Beoordeling van de effectieve belastingdruk	2010		2009	
	%	€	%	€
Resultaat voor belastingen		31.124		-45.961
Op basis van het lokale tarief	25,5%	7.937	25,5%	-11.720
Effect van buitenlandse tarieven	-2,3%	-713	3,6%	-1.671
Niet-aftrekbare bedragen	8,7%	2.704	-4,6%	2.095
Effect van tariefsverlagingen	-1,2%	-367	0,1%	-29
Vrijgestelde opbrengsten	1,2%	373	11,8%	-5.427
Niet-gewaardeerde verliezen lopend boekjaar	15,1%	4.724	-21,9%	10.042
Effect van het gebruik van compensabele verliezen	-0,5%	-167	0,8%	-347
Effect van niet eerder gewaardeerde verliezen, tegoeden of tijdelijke verschillen	0,0%	-10	0,1%	-39
Effect van afschrijving en terugneming van afschrijvingen van uitgestelde belastingvorderingen	1,4%	436	-3,4%	1.564
Effect voorgaande boekjaren	1,7%	533	0,1%	-36
Totale belastingdruk respectievelijk bate/last	49,6%	15.450	12,1%	-5.568

De effectieve belastingdruk over 2010 bedraagt 49,6% (2009: 12,1%).

De belangrijkste redenen voor de significante afwijking van de effectieve belastingdruk met het nominale tarief vennootschapsbelasting in Nederland zijn het onder de deelnemingsvrijstelling vallend boekverlies (inclusief koersverschillen) met betrekking tot de verkoop van Heijmans UK Ltd., het niet waarderen van verliezen bij een aantal Belgische werkmaatschappijen, de niet-aftrekbare rentelasten ten aanzien van de cumulatief preferente financieringsaandelen en overige algemene kostenaftrekbevestigingen in de verschillende jurisdicties.

Het gerealiseerde boekverlies (inclusief koersverschillen) met betrekking tot de verkoop van Heijmans UK Ltd verhoogt de effectieve belastingdruk in 2010 met 4,2 procentpunten (opgenomen onder het item "Vrijgestelde opbrengsten").

De belastinglast met betrekking tot de normale bedrijfsactiviteiten van Heijmans UK Ltd. en haar dochtermaatschappij Leadbitter bedraagt over 2010 € 2,2 miljoen (2009: € 3,8 miljoen).



x € 1.000

6.8 Winstbelastingvorderingen en -schulden

Geografisch segment	31 december 2010		31 december 2009	
	Vorderingen	Schulden	Vorderingen	Schulden
Nederland	451	16.790	1.244	22.371
België	244	0	427	0
Duitsland	473	2.014	809	1.023
Verenigd Koninkrijk	0	0	0	1.880
	1.168	18.804	2.480	25.274

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

x € 1.000

6.9 Materiële vaste activa

Kostprijs	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2009	114.732	151.060	153.310	12.399	431.501
Investeringsen	2.534	8.928	8.158	14.520	34.140
Desinvesteringen	-11.077	-20.113	-19.314	-181	-50.685
Uit consolidatie genomen	-8.679	-8.324	-1.185	-13.344	-31.532
Naar activa aangehouden voor verkoop	-3.216	-9.908	-1.874	-22	-15.020
Reclassificaties	2.483	0	330	-2.813	0
Wisselkoersverschillen	441	249	327	29	1.046
Stand per 31 december 2009	97.218	121.892	139.752	10.588	369.450

Stand per 1 januari 2010	97.218	121.892	139.752	10.588	369.450
Investeringsen	462	5.180	12.320	2.129	20.091
Desinvesteringen	-2.798	-6.583	-16.252	0	-25.633
Uit consolidatie genomen	0	-202	-5.300	0	-5.502
Mutatie activa aangehouden voor verkoop	0	-7	569	-94	468
Reclassificaties	441	1	7.643	-8.085	0
Wisselkoersverschillen	0	10	177	0	187
Stand per 31 december 2010	95.323	120.291	138.909	4.538	359.061



x € 1.000

Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2009	38.194	90.731	104.722	0	233.647
Afschrijvingen	5.407	11.262	14.207	0	30.876
Desinvesteringen	-3.757	-17.492	-17.455	0	-38.704
Uit consolidatie genomen	-252	-3.848	-276	0	-4.376
Naar activa aangehouden voor verkoop	-1.513	-8.989	-1.591	0	-12.093
Reclassificaties	0	0	0	0	0
Wisselkoersverschillen	21	20	215	0	256
Stand per 31 december 2009	38.100	71.684	99.822	0	209.606

Stand per 1 januari 2010	38.100	71.684	99.822	0	209.606
Afschrijvingen	5.517	10.073	15.459	0	31.049
Desinvesteringen	-568	-5.354	-16.174	0	-22.096
Uit consolidatie genomen	0	-184	-4.162	0	-4.346
Mutatie activa aangehouden voor verkoop	-91	-184	426	0	151
Reclassificaties	0	0	0	0	0
Wisselkoersverschillen	1	8	132	0	141
Stand per 31 december 2010	42.959	76.043	95.503	0	214.505

x € 1.000

Boekwaarde	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines, installaties en groot materieel	Andere vaste bedrijfs- middelen	Bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
Per 1 januari 2009	76.538	60.329	48.588	12.399	197.854
Per 31 december 2009	59.118	50.208	39.930	10.588	159.844
Per 1 januari 2010	59.118	50.208	39.930	10.588	159.844
Per 31 december 2010	52.364	44.248	43.406	4.538	144.556

Van het materieel vast actief is € 3,7 miljoen (2009: € 4,3 miljoen) als zekerheid voor verschaffers van vreemd vermogen gesteld. Daarnaast is voor € 4,5 miljoen (2009: € 5,2 miljoen) geleased via financiële leaseovereenkomsten. Hiervan heeft € 3,4 miljoen betrekking op bedrijfsgebouwen en -terreinen en heeft € 1,1 miljoen betrekking op machines, installaties en groot materieel. De geleasede activa strekken tot zekerheid van de leaseverplichtingen.

In de boekwaarde van bedrijfsmiddelen in uitvoering is een bedrag van € 2,1 miljoen aan uitgaven gedurende het boekjaar opgenomen. Deze uitgaven hebben voornamelijk betrekking op materieel.

Op balansdatum bestaat een contractuele verplichting voor de aanschaf van materiële vaste activa ter grootte van € 9,5 miljoen.

x € 1.000

6.10 Immateriële activa

De immateriële activa bestaan uit goodwill en geïdentificeerde immateriële activa.

Kostprijs	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief	Totaal
Stand per 1 januari 2009	207.474	47.118	254.592
Wisselkoersverschillen	1.817	653	2.470
Uit consolidatie genomen	-1.370	-3.000	-4.370
Stand per 31 december 2009	207.921	44.771	252.692

Stand per 1 januari 2010	207.921	44.771	252.692
Wisselkoersverschillen	1.255	460	1.715
Uit consolidatie genomen	-28.110	-10.120	-38.230
Stand per 31 december 2010	181.066	35.111	216.177

Bijzondere waardevermindervingsverliezen en afschrijvingen	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief	Totaal
Stand per 1 januari 2009	26.623	9.267	35.890
Afschrijvingen	0	3.091	3.091
Wisselkoersverschillen	0	124	124
Uit consolidatie genomen	-1.370	-3.000	-4.370
Stand per 31 december 2009	25.253	9.482	34.735

Stand per 1 januari 2010	25.253	9.482	34.735
Afschrijvingen	0	3.124	3.124
Wisselkoersverschillen	0	130	130
Uit consolidatie genomen	0	-3.485	-3.485
Stand per 31 december 2010	25.253	9.251	34.504

x € 1.000

Boekwaarde	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief	Totaal
Per 1 januari 2009	180.851	37.851	218.702
Per 31 december 2009	182.668	35.289	217.957
Per 1 januari 2010	182.668	35.289	217.957
Per 31 december 2010	155.813	25.860	181.673

De samenstelling van de boekwaarde van de goodwill en de geïdentificeerde immateriële activa ultimo 2010 is als volgt:

Acquisitie	Goodwill	Geïdentificeerd immaterieel actief
IBC (NL-2001)	47.707	-
Proper Stok (NL-2002)	34.799	-
Burgers Ergon (NL-2007)	31.107	25.495
Oevermann (DU-2007)	26.970	365
Overige acquisities	15.230	-
Boekwaarde 31 december 2010	155.813	25.860

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

Uitgangspunt voor de impairmenttests is de bedrijfswaarde berekend volgens de Discounted Cash Flow-methode. De pre-tax WACC (weighted average cost of capital) die hierbij is gehanteerd varieert tussen circa 10% en 13%.

De bedrijfswaarde van de kasgenererende 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 kasgenererende eenheid. De veronderstellingen uit de middellangetermijnplanningen zijn mede gebaseerd op ervaringen uit het verleden en externe informatiebronnen. De middellangetermijnplanningen beslaan doorgaans een prognose van 4 jaar. Kasstromen na 4 jaar worden geëxtrapoleerd met groeipercentages van 0% tot 2%.

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

x € 1.000

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

De verwachte kasstromen zijn contant gemaakt met een WACC die varieert tussen circa 10% en 13%. Indien de WACC 1%-punt hoger wordt gesteld, zou dit niet tot een afwaardering leiden. Kasstromen na 4 jaar worden geëxtrapoleerd met groeipercentages van 0% tot 2%. Indien een groeipercentage van 1%-punt lager zou worden gebruikt, zou dit niet tot een afwaardering leiden.

Het herstel van met name de vastgoedmarkt duurt langer dan vorig jaar verwacht, deze markt wordt nog steeds gekenmerkt door onzekerheid. De geschatte toekomstige kasstromen zijn hierop aangepast en gebaseerd op de aanname van herstel van de vastgoedmarkt.

Voor de kasstroomgenererende eenheid Proper-Stok geldt een verhoogde gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen waardoor de realiseerbare waarde eventueel lager kan worden dan de boekwaarde.

Volgens de impairmenttest voor de goodwill van Proper-Stok is de realiseerbare waarde thans € 16 miljoen hoger. Belangrijke veronderstellingen zijn dat het geïnvesteerd vermogen -ad € 85 miljoen- halveert, alsmede een groei van de EBIT naar € 9 miljoen in 2015. De realiseerbare waarde is gelijk aan de boekwaarde indien 40% van de halvering van het geïnvesteerd vermogen wordt bereikt of indien de EBIT 20% lager is.

Door de creatieve competenties van Proper-Stok samen te voegen met het Grondbedrijf van Heijmans, tot één centraal georganiseerd gebiedsontwikkelingsbedrijf, wordt de slagkracht van Heijmans als realisator van gebiedsontwikkelingen gebundeld en vergroot.

De aan de belangrijkste veronderstellingen toegekende waarden vertegenwoordigen het oordeel van het management over de toekomstige ontwikkelingen in de vastgoedmarkt en zijn op zowel externe als interne bronnen gebaseerd.

6.11 Vastgoedbeleggingen

Kostprijs	2010	2009
Stand per 1 januari	8.530	8.530
Investeringsen	1.150	-
Stand per 31 december	9.680	8.530

x € 1.000

Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	2010	2009
Stand per 1 januari	2.522	2.347
Afschrijvingen	134	175
Bijzondere waardevermindering	500	-
Stand per 31 december	3.156	2.522

Boekwaarde	2010	2009
Stand per 1 januari	6.008	6.183
Per 31 december	6.524	6.008

De bijzondere waardevermindering hangt samen met een moeilijk te verhuren opslagterrein en kantoorruimte.

Indien bij de waardering van vastgoedbeleggingen de reële waarde zou zijn toegepast, zou de waarde circa € 9,9 miljoen bedragen. De reële waarde is bepaald aan de hand van interne taxaties en verzekerde waarden.

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

	2010	2009
Huuropbrengsten	513	832
Directe exploitatielasten waarbij:		
• huurinkomsten zijn gegenereerd	-211	-451
• geen huurinkomsten zijn gegenereerd	-115	0

De toekomstige minimale leasebetalingen op grond van niet-opzegbare operational leases in de periodes na balansdatum bedragen € 4,3 miljoen. Hiervan heeft € 0,4 miljoen betrekking op 2011, € 0,9 miljoen heeft betrekking op 2012 tot en met 2016 en € 3,0 miljoen heeft betrekking op 2017 of latere jaren.



x € 1.000

6.12 Investerings in geassocieerde deelnemingen

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

	31 december 2010			2010		Aandeel Heijmans
	Activa	Verplichtingen	Eigen vermogen	Opbrengsten	Resultaat	
Nederlandse Frees Maatschappij B.V.	3.492	1.086	2.406	5.989	474	22,22%
Latexfalt B.V.	2.000	1.109	891	6.475	259	20,00%
Delfluent B.V.	17.702	19.204	-1.502	2.383	-148	5,00%
Safire Holding B.V.	5.214	5.283	-69	226	7	5,00%
Silvius/Brabo I N.V.	16.331	16.338	-7	3.270	-47	20,80%
Totaal	44.739	43.020	1.719	18.343	545	

De deelnemingen Delfluent B.V., Safire Holding B.V. en Silvius/ Brabo 1 N.V. betreffen Publiek Private Samenwerkingen (PPS). Aangezien de Groep invloed van betekenis op het beleid van deze deelnemingen kan uitoefenen, zijn deze als geassocieerde deelnemingen verantwoord en gewaardeerd volgens de 'equity'-methode. De negatieve deelnemingswaarden zijn als verplichtingen verantwoord.

Het consortium Delfluent B.V. ontwerpt, bouwt, financiert en beheert afvalwaterzuiveringsinstallaties in de Haagse regio over een periode van 30 jaar. De inkomsten van Delfluent zijn gekoppeld aan de kwaliteit en de hoeveelheid geleverd gezuiverd water gedurende de beheerperiode. Aan het einde van de overeengekomen periode – 2033 – zullen de installaties aan de opdrachtgever worden overgedragen. Heijmans heeft het recht om, tezamen met Strukton, een lid van de raad van commissarissen van Delfluent te benoemen. Daarmee kan Heijmans invloed van betekenis op het beleid van Delfluent uitoefenen, ondanks dat het aandeel van Heijmans beperkt is tot 5%.

Burgers Ergon heeft een 5%-belang in Safire Holding B.V. Safire Holding B.V. is enig aandeelhouder in Safire B.V. In november 2006 heeft Safire B.V. een contract getekend met de Staat der Nederlanden. Dit betreft een Publiek Private Samenwerking inzake het ontwerp, de renovatie, de financiering en de herinrichting van het ministerie van Financiën in 's-Gravenhage, inclusief het beheer en onderhoud voor een periode van 25 jaar. Aangaande belangrijke beslissingen inzake dit project geldt de unanimiteitsregel.

x € 1.000

Heijmans heeft een aandeel van 20,8% in Silviu/Brabo 1 N.V. Dit consortium realiseert de eerste fase van het openbaar vervoersproject uit het Masterplan Antwerpen, de herstructurering en verlenging van twee tramlijnen met bijbehorende infrastructuur, inclusief bouw van een stelplaats met een onderhoudscentrum en gebouwen voor administratieve ondersteuning. Het project is een PPS-project, waarbij ontwerp, financiering, bouw en onderhoud voor rekening komen van de opdrachtnemer. De onderhoudsperiode bestaat uit een periode van 35 jaar.

6.13 Overige beleggingen

	2010	2009
Langlopende vorderingen	68.092	76.486
Overige duurzame vorderingen en beleggingen	2.829	4.252
Stand per 31 december	70.921	80.738

De langlopende vorderingen betreffen voor circa € 45 miljoen (2009: € 47 miljoen) het Heijmans-aandeel in door samenwerkingsverbanden verstrekte leningen aan derden. Daarnaast zijn voor circa € 6 miljoen (2009: € 4 miljoen) leningen verstrekt aan geassocieerde deelnemingen. De resterende circa € 17 miljoen betreffen de door de Groep verstrekte leningen aan de samenwerkingsverbanden waarin zij deelneemt, voor zover verstrekt naar rato van het deelnemingspercentage. In verband met de proportionele consolidatie van deze samenwerkingsverbanden staat hiertegenover voor eenzelfde bedrag aan schulden aan medeparticipanten in deze samenwerkingsverbanden. Deze vorderingen mogen niet worden geëlimineerd met de schulden van deze samenwerkingsverbanden omdat de Groep daartoe geen wettelijk afdwingbaar recht heeft (opgenomen in de post 'Overige langlopende schulden', zie 6.21).

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	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Materiële vaste activa	-	-	5.640	6.112	-5.640	-6.112
Immateriële activa	-	-	8.076	10.197	-8.076	-10.197
Terreinen/strategische grondposities	-	-	11.738	10.257	-11.738	-10.257
Onderhanden werken	-	-	2.745	4.400	-2.745	-4.400
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	16	392	-	-	16	392
Personeelsbeloningen	481	858	-	-	481	858
Voorzieningen	-	-	420	196	-420	-196
Overige items	-	-	644	1.820	-644	-1.820
Fiscale waarde van opgenomen verliesverrekening	6.919	21.331	-	-	6.919	21.331
Belastingvorderingen en -verplichtingen	7.416	22.581	29.263	32.982	-21.847	-10.401
Saldering van belastingvorderingen en -verplichtingen	-5.463	-20.875	-5.463	-20.875	-	-
Saldo belastingvorderingen en -verplichtingen	1.953	1.706	23.800	12.107	-21.847	-10.401

x € 1.000

Het verloop in 2010 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 31 december 2009	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in het eigen vermogen	Opgenomen als gevolg van des- investeringen	Opgenomen als gevolg van wisselkoers- verschillen	Herclassificatie/ mutatie activa/ verplichtingen aangehouden voor verkoop	Saldo per 31 december 2010
Materiële vaste activa	-6.112	501	-	-	-	-29	-5.640
Immateriële activa	-10.197	356	-	1.858	-93	-	-8.076
Terreinen/strategische grondposities	-10.257	-1.481	-	-	-	-	-11.738
Onderhanden werken	-4.400	1.655	-	-	-	-	-2.745
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	-21	-119	156	-	-	-	16
Personeelsbeloningen	858	-377	-	-	-	-	481
Voorzieningen	-196	-224	-	-	-	-	-420
Overige items	-1.407	953	-	-190	-	-	-644
Fiscale waarde van opgenomen verliesverrekening	21.331	-9.870	-	-162	-	-4.380	6.919
Totaal	-10.401	-8.606	156	1.506	-93	-4.409	-21.847



x € 1.000

Het verloop in 2009 inzake het saldo van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

	Saldo per 31 december 2008	Opgenomen in belastinglast	Opgenomen in het eigen vermogen	Opgenomen als gevolg van des- investeringen	Opgenomen als gevolg van wisselkoers- verschillen	Herclassificatie activa/ verplichtingen aangehouden voor verkoop	Saldo per 31 december 2009
Materiële vaste activa	-8.405	1.506	-	384	-	403	-6.112
Immateriële activa	-9.960	640	-	-728	-149	-	-10.197
Terreinen/strategische grondposities	-10.432	175	-	-	-	-	-10.257
Onderhanden werken	-5.366	298	-	668	-	-	-4.400
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	338	-	-359	-	-	-	-21
Personeelsbeloningen	2.767	-1.731	-	-178	-	-	858
Voorzieningen	-40	-262	-	106	-	-	-196
Overige items	-1.655	-139	-	199	-1	189	-1.407
Fiscale waarde van opgenomen verliesverrekening	10.300	13.655	-	-711	14	-1.927	21.331
Totaal	-22.453	14.142	-359	-260	-136	-1.335	-10.401

Waardering van uitgestelde belastingvorderingen

Ultimo 2010 bedraagt de gewaardeerde verliescompensatie € 6,9 miljoen (inclusief gewaardeerde verliezen geassocieerd als activa aangehouden voor verkoop). Hiervan heeft € 6,0 miljoen betrekking op de verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid. De verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid is gesaldeerd met de uitgestelde belastingverplichtingen. De verliescompensatie van de Nederlandse fiscale eenheid heeft voor € 4,5 miljoen betrekking op het jaar 2009 en heeft voor € 1,5 miljoen betrekking op jaren voor 2002. De verliezen voor 2002 zijn tot en met 2011 verrekenbaar. Gelet op deze termijn en de winst over 2010 zijn de uitgestelde belastingvorderingen in 2010 met € 0,5 miljoen afgewaardeerd.

Met betrekking tot het verlies 2009 wordt gebruik gemaakt van de tijdelijke verruimde carry back faciliteit (van 1 naar 3 jaar). Het ultimo 2010 nog niet benut deel van het verlies 2009 kan worden verrekend tot en met 2015.

De overige gewaardeerde verliescompensatie bedraagt € 0,9 miljoen en heeft betrekking op de gewaardeerde verliezen van een aantal dochtermaatschappijen in België. Verliezen in België zijn in principe onbeperkt verrekenbaar met toekomstige winsten.

De gewaardeerde verliescompensatie met betrekking tot deelnemingen die geherclassificeerd zijn als activa/passiva aangehouden voor verkoop bedraagt € 1,0 miljoen.

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 in Nederland grotendeels gelijkgesteld aan de IFRS-waardering. In geval van tijdelijke verschillen, die ontstaan bij dochtermaatschappijen en joint ventures, worden uitgestelde belastingvorderingen of -verplichtingen opgenomen. Gezien het geringe belang zijn voor tijdelijke verschillen, die ontstaan bij investeringen in geassocieerde deelnemingen, geen belastingvorderingen of -verplichtingen opgenomen. Het merendeel van de uitgestelde belastingverplichtingen heeft een looptijd van meer dan 1 jaar.

De uitgestelde belastingverplichtingen met betrekking tot de deelnemingen die geherclassificeerd zijn naar activa/ passiva aangehouden voor verkoop bedragen € 0,6 mln.

Niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen

Ultimo 2010 bedragen de niet in de balans gewaardeerde fiscale verliezen € 101,2 miljoen (2009: € 87,0 miljoen). Het grootste deel hiervan heeft betrekking op een aantal dochtermaatschappijen in België (€ 74,6 miljoen). De overige niet-gewaardeerde verliezen hebben betrekking op de Nederlandse fiscale eenheid (€ 20,7 miljoen), op een aantal Duitse werkmaatschappijen (€ 4,2 miljoen) en op een aantal zelfstandige belastingplichtige Nederlandse vennootschappen (€ 1,7 miljoen). Verliezen worden niet gewaardeerd in het geval onvoldoende zekerheid bestaat dat in de nabije toekomst voldoende winsten gegenereerd kunnen worden.

6.15 Voorraden

	31 december 2010	31 december 2009
Strategische grondposities	356.195	306.233
Woningen in voorbereiding en in aanbouw	129.115	173.992
Voorraad grond- en hulpstoffen	22.865	20.640
Voorraad gereed product	29.385	35.841
Totaal	537.560	536.706
Boekwaarde van de voorraden die zijn verpand als zekerheid	66.606	71.538
Voorraadwaarde die in de periode als last is geboekt	619.472	663.729
Voorraad gereed product gewaardeerd tegen netto-opbrengstwaarde	1.902	3.019



x € 1.000

Van de voorraad onverkocht commercieel vastgoed (onderdeel van de voorraad gereed product) is € 1,9 miljoen (2009: € 3,0 miljoen) gewaardeerd tegen netto-opbrengstwaarde. Ultimo 2010 is een cumulatieve waardevermindering van de voorraad opgenomen van € 6,4 miljoen (2009: € 15 miljoen), dat volledig tot uitdrukking komt in de activa aangehouden voor verkoop.

De post 'Strategische grondposities' heeft een looptijd langer dan 12 maanden na balansdatum. De overige posten hebben in beginsel een looptijd korter dan 12 maanden.

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

	31 december 2010
Onverkochte woningen:	
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's	171.215
Verkochte woningen:	
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten	476.499
af: Gedeclareerde termijnen	-518.599
Totaal Woningen in voorbereiding en in aanbouw	129.115

De opbrengsten uit hoofde van verkochte woningen in voorbereiding en in aanbouw die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen € 0,4 miljard (2009: € 0,5 miljard).

x € 1.000

6.16 Onderhanden werken

	31 december 2010	31 december 2009
Kosten verminderd met voorzieningen voor verliezen en risico's en vermeerderd met naar rato van de voortgang genomen winsten	1.859.576	2.525.474
af: Gedeclareerde termijnen	-1.971.225	-2.624.459
Saldo onderhanden werken	-111.649	-98.985
Positief saldo onderhanden werk (opgenomen onder vlottende activa)	95.777	107.848
Negatief saldo onderhanden werk (opgenomen onder kortlopende verplichtingen)	-207.426	-206.833
Saldo onderhanden werken	-111.649	-98.985

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

De opbrengsten uit hoofde van onderhanden projecten in opdrachten van derden die in de verslagperiode als opbrengst zijn genomen bedragen € 2,2 miljard (2009: € 2,5 miljard).

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

x € 1.000

6.17 Handels- en overige vorderingen

	31 december 2010	31 december 2009
Handelsvorderingen	233.328	341.557
Nog te factureren omzet	38.203	41.582
Vorderingen op proportioneel geconsolideerde deelnemingen	16.128	12.723
Vooruitbetalingen	10.978	9.623
Vorderingen i.v.m. verkochte activiteit in het Verenigd Koninkrijk	47.037	-
Overige vorderingen	24.225	29.052
Totaal handels- en overige vorderingen	369.899	434.537

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardevermindervingsverliezen. De afwaardering voor verwachte oninbaarheid is in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder de beheerkosten. Ultimo 2010 is in de handelsvorderingen begrepen een voorziening van € 12,2 miljoen voor waardeverminderingen van handelsvorderingen (2009: € 10,9 miljoen).

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

De vordering in verband met verkochte activiteit in het Verenigd Koninkrijk is nader toegelicht in 6.2.

x € 1.000

6.18 Liquide middelen

	31 december 2010	31 december 2009
Banksaldi	112.913	193.021
Kasgeld	6	0
Geldmiddelen op geblokkeerde rekeningen	2.646	7.033
Totaal liquide middelen	115.565	200.054

Van het totaal aan liquide middelen wordt € 51,3 miljoen (2009: € 66,0 miljoen) gehouden in samenwerkingsverbanden. Banksaldi bevatten € 14 miljoen (2009: € 14 miljoen) voor betaling van Duitse crediteuren ten einde te voldoen aan de lokale wet ter bescherming van crediteuren.

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

Als gevolg van seizoensinvloeden is het niveau van liquide middelen per jaareinde relatief hoog in vergelijking met de rest van het jaar. Voor zover contractueel mogelijk worden liquide middelen gebruikt om de financiering te verlagen.

6.19 Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal	2010	2009
In duizenden gewone aandelen		
Uitstaand per 1 januari	16.851	24.073
Claimemissie; uitgegeven tegen contante betaling	–	144.435
Omgekeerde aandelensplitsing 10:1	–	–151.657
Uitstaand per 31 december	16.851	16.851

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 reserve omrekeningsverschillen, de afdekkingsreserve en de resultaatsbestemming wordt verwezen naar de vennootschappelijke jaarrekening.

x € 1.000

6.20 Resultaat per aandeel

Gewoon resultaat per gewoon aandeel

Het gewoon resultaat per aandeel over 2010 bedraagt € 0.93 (2009: – € 3,23). 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 2010 heeft uitgestaan.

Aan gewone aandeelhouders toe te rekenen resultaat	2010	2009
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan aandeelhouders	15.674	-40.393

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen In duizenden aandelen	2010	2009
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	16.851	24.073
Effect van de op 10 juli 2009 afgeronde aandelenemissie	-	144.435
Effect van de omgekeerde aandelensplitsing	-	-151.657
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen per 31 december	16.851	12.504

Verwaterd resultaat per gewoon aandeel

Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel in 2010 is uitgegaan van het gemiddelde aantal gewone aandelen in 2010 van 16.851 duizend plus het gemiddelde verwateringseffect in relatie met toegekende optierechten van 210 duizend (zie toelichting 6.29).

x € 1.000

6.21 Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen

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

31 december 2010	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Cumulatief preferente financieringsaandelen	66.100	0	66.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	0	0
Projectfinancieringen	140.239	34.612	174.851
Overige langlopende schulden	18.571	18	18.589
Financiële leaseverplichtingen	3.646	533	4.179
Rekening-courant kredietinstellingen	0	27.377	27.377
Totaal verplichtingen	228.556	62.540	291.096

31 december 2009	Langlopend deel	Kortlopend deel	Totaal
Cumulatief preferente financieringsaandelen	66.100	0	66.100
Gesyndiceerde bankfinanciering	125.000	0	125.000
Projectfinancieringen	108.417	64.123	172.540
Overige bankfinancieringen	0	400	400
Overige langlopende schulden	23.434	10.393	33.827
Financiële leaseverplichtingen	4.190	722	4.912
Rekening-courant kredietinstellingen	0	18.245	18.245
Totaal verplichtingen	327.141	93.883	421.024



x € 1.000

Cumulatief preferente financieringsaandelen

Ultimo 2010 staan 6.610.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B uit tegen € 10 per aandeel. De vergoeding bedraagt met ingang van 1 januari 2009 7,25% en is jaarlijks 14 dagen na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders betaalbaar. Het dividend zal worden herzien per 1 januari 2014 en daarna telkens 5 jaar nadien. De Vennootschap heeft het recht om deze preferente aandelen (tussentijds) in te kopen of in te trekken.

Gesyndiceerde bankfinanciering

De gesyndiceerde bankfinanciering is in 2009 heronderhandeld met zeven banken en betreft een gecommiteerde faciliteit met een oorspronkelijke hoofdsom van € 400 miljoen. De einddatum van de faciliteit is 24 maart 2012. Voor de faciliteit zijn zekerheden verstrekt. Ultimo 2010 geldt een leverage ratio < 3,0 en een interest cover ratio > 2,25, de interest cover ratio wordt vanaf ultimo 2011 > 3,5, de leverage ratio blijft dan op het huidige niveau. De faciliteit is inmiddels op verzoek van Heijmans verlaagd naar € 300 miljoen, waar verlaging naar € 350 miljoen contractueel was afgesproken. De marge op de lening is 3,5% boven Euribor.

De leverage ratio is de uitkomst van nettoschuld gedeeld door EBITDA (winst voor belastingen, rente, afschrijvingen en amortisaties), een en ander op basis van de met de bankgroep overeengekomen definities voor nettoschuld en EBITDA. De interest cover ratio is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de nettorentelasten. De definities van deze begrippen zoals met de banken overeengekomen, bevatten een aantal aanpassingen. De belangrijkste aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige nettoschuld is de vermindering met het bedrag aan uitstaande cumulatief preferente financieringsaandelen en de financiering voor de PPS-projecten, die afgesloten zijn zonder garantstelling van Heijmans. De belangrijkste aanpassingen ten opzichte van de boekhoudkundige EBITDA betreffen de geactiveerde rente, resultaten gerelateerd aan verkochte bedrijfseenheden, reële waarde aanpassingen en reorganisatiekosten. Aan deze ratio's is in het verslagjaar ruimschoots voldaan.

Als gevolg van seizoensinvloeden is deze faciliteit niet gebruikt ultimo 2010. Ten behoeve van de fixatie van de gerelateerde rentelasten was er per ultimo 2010 nog een uitstaande renteswap van € 55 miljoen, deze is in januari 2011 afgewikkeld.

Projectfinancieringen

De projectfinancieringen zijn afgesloten in het kader van specifieke projecten, veelal in samenwerkingsverbanden. De aflossings-schema's van de projectfinancieringen hangen overwegend samen met de voortgang van de projecten. De looptijd van de projectfinancieringen is maximaal tot de oplevering en/of verkoop van de projecten. Als zekerheid dient de waarde van het desbetreffende project inclusief de toekomstige positieve kasstromen van de projecten.

Voor € 64 miljoen (2009: € 61 miljoen) van het totaal aan projectfinancieringen is sprake van garantiestelling door Heijmans N.V. voor de terugbetaling van de hoofdsom en/of rentebetalingen. Met betrekking tot de resterende € 111 miljoen (2009: € 112 miljoen) is derhalve sprake van financiering, waarvoor Heijmans N.V. niet garant staat.

x € 1.000

Overige langlopende schulden

De overige langlopende schulden bedragen ultimo 2010 € 19 miljoen (ultimo 2009: € 34 miljoen). Hiervan betreft circa € 14 miljoen schulden aan medeparticipanten van samenwerkingsverbanden waarin de Groep deelneemt. In verband met de proportionele consolidatie van deze samenwerkingsverbanden staat hiertegenover eenzelfde bedrag aan vorderingen op samenwerkingsverbanden, voor zover verstrekt naar rato van het deelnemingspercentage. Deze schulden mogen niet worden geëlimineerd met de schulden van deze samenwerkingsverbanden omdat de Groep daartoe geen wettelijk afdwingbaar recht heeft (zie ook 6.13 de post 'Overige duurzame vorderingen en beleggingen'). Heijmans is niet aansprakelijk voor dit deel van de schulden van de samenwerkingsverbanden. Het resterende deel heeft betrekking op het Heijmans-aandeel in door samenwerkingsverbanden verkregen leningen van derden.

Financiële leaseverplichtingen

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

31 december 2010	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Leasebetalingen	751	2.730	1.624	5.105
af: Rentedeel	218	577	131	926
Leaseverplichting	533	2.153	1.493	4.179

31 december 2009	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Leasebetalingen	972	2.772	2.281	6.025
af: Rentedeel	250	654	209	1.113
Leaseverplichting	722	2.118	2.072	4.912

In de verslagperiode is geen last genomen inzake voorwaardelijke leasebetalingen.

x € 1.000

Gemiddeld rentepercentage	2010	2009
Cumulatief preferente financieringsaandelen	7,3%	7,3%
Gesyndiceerde bankfinanciering (inclusief renteswaps)	7,2%	6,2%
Projectfinancieringen (inclusief renteswaps)	3,9%	4,0%
Overige bankfinancieringen	3,5%	3,5%
Financiële leaseverplichtingen	5,1%	5,0%
Overige langlopende schulden	4,2%	3,9%

6.22 Personeelsgerelateerde verplichtingen

De personeelsgerelateerde verplichtingen betreffen toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen.

De samenstelling is als volgt:

	31 december 2010	31 december 2009
Langlopend	1.201	3.382
Kortlopend	11.434	10.819
	12.635	14.201

De verplichting van € 12,6 miljoen betreft het saldo van niet-gefinancierde regelingen ter grootte € 18,1 miljoen (ultimo 2009: € 18,2 miljoen; ultimo 2008: € 20,1 miljoen) en gefinancierde regelingen € 5,5 miljoen.

x € 1.000

Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen

	2010	2009
Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 1 januari	314.640	306.031
Servicekosten	3.869	4.648
Rentekosten	16.433	17.617
Werknemersbijdrage	1.607	1.993
Afwikkelingen en inperkingen	-166	-3.384
Actuarieel resultaat	14.034	737
Pensioen- en jubileumuitkeringen	-13.018	-11.575
Uit consolidatie genomen	-	-1.427
Verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen per 31 december (A)	337.399	314.640
Reële waarde fondsbeleggingen per 1 januari	296.487	283.260
Gerealiseerd beleggingsrendement	33.859	10.667
Werkgeversbijdrage	8.767	12.154
Werknemersbijdrage	1.607	1.993
Pensioenuitkeringen gefinancierde regelingen	-13.018	-11.575
Uit consolidatie genomen	-	-12
Reële waarde fondsbeleggingen per 31 december (B)	327.702	296.487
<i>Uitkeringsverplichting hoger dan fondsbeleggingen (A-B)</i>	9.697	18.153
Niet-opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd	-183	-272
Niet-opgenomen actuariële winsten/verliezen	3.121	-3.680
Totaal toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	12.635	14.201

Het verwachte beleggingsrendement bedroeg in 2010 € 12,5 miljoen (2009: € 13,0 miljoen). De actuariële winst (verschil tussen het gerealiseerde en het verwachte beleggingsrendement) bedroeg in 2010 € 21,3 miljoen (2009: € 2,3 miljoen verlies).



x € 1.000

Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen Nederland

In de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen zijn de verplichtingen opgenomen voor twee regelingen die zijn ondergebracht bij ondernemingspensioenfondsen en circa 20 regelingen die zijn ondergebracht bij verzekeringsmaatschappijen.

Het merendeel van de deelnemers is ondergebracht bij de twee ondernemingspensioenfondsen:

- Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. (aantal actieve deelnemers ultimo 2010: 953); pensioengrondslag is het salaris (eindloon) dat uitgaat boven het maximum pensioengevend salaris van de bedrijfstakpensioenfondsen, geen indexatie.
- Stichting Pensioenfonds IBC (aantal actieve deelnemers ultimo 2010: 230); middelloonregeling met indexatie afhankelijk van de beschikbare middelen.

Daarnaast nemen de meeste Nederlandse werknemers deel aan pensioenregelingen die ondergebracht zijn bij bedrijfstak-pensioenfondsen. Het betreft met name het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid en het pensioenfonds Metaal en Techniek. Beide pensioenfondsen voeren geïndexeerde middelloonregelingen uit. De dekkingsgraad van het pensioenfonds voor de Bouwnijverheid bedraagt 108,2% ultimo 2010 (ultimo 2009: 109%). De dekkingsgraad van het pensioenfonds Metaal en Techniek bedraagt ultimo 2010: 96% (ultimo 2009: 100%). Andere pensioenfondsen waaraan werknemers deelnemen zijn Betonproducten-industrie, Landbouw en Vervoer. Deze pensioenfondsen voeren middelloonregelingen uit. De dekkingsgraad van het pensioenfonds voor de Betonproductenindustrie bedraagt ultimo 2010 101% (ultimo 2009: 107%). De geschatte dekkingsgraad van het pensioenfonds voor de Landbouw eind december 2010 is 110,5%. De dekkingsgraad van het pensioenfonds Vervoer bedraagt per eind 2010 102%. In feite zijn dit toegezegd-pensioenregelingen. Deze worden verwerkt als toegezegde bijdrageregelingen aangezien de administratie van de bedrijfstakpensioenfondsen niet is ingericht om de vereiste informatie aan te leveren. Voor deze regelingen is Heijmans gehouden de vooraf vastgestelde premie af te dragen. De Groep kan niet worden verplicht tot aanzuivering van een eventueel tekort, anders dan door toekomstige premieaanpassingen. Heijmans kan geen aanspraak maken op een eventueel overschot bij de fondsen.

Verplichting voor toegezegd-pensioenregelingen Duitsland

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

Pensioenregelingen België en het Verenigd Koninkrijk

In België nemen de meeste werknemers deel aan een pensioenregeling met een toegezegde bijdrage van de werkgever. Op de bij verzekeringsmaatschappijen gestorte bijdragen dient een minimaal rendement van 3,25% te worden behaald (wet Vandenbroucke). Indien dit rendement niet wordt behaald door de verzekeringsmaatschappijen, dient de Groep het verschil bij te storten. Aangezien het verwachte rendement hoger is dan het wettelijk vereiste minimum is geen verplichting opgenomen.

x € 1.000

Samenstelling fondsbeleggingen in % van het totaal	31 december 2010	31 december 2009
Aandelen	5%	10%
Vastrentende waarden	32%	60%
Liquiditeiten	3%	1%
Overig/verzekerde regelingen	60%	29%

De regeling met betrekking tot de Stichting pensioenfonds IBC is herverzekerd bij een verzekeraar; de betreffende fondsbeleggingen worden daarom als verzekerde regeling aangemerkt. Dit verklaart de wijziging bij zowel "Vastrentende waarden" als "Overig/verzekerde regelingen" in vergelijking met vorig jaar.

Lasten opgenomen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	2010	2009
Servicekosten	3.869	4.648
Rentekosten	16.433	17.617
Verwacht beleggingsrendement	-12.531	-12.962
	7.771	9.303
Amortisatie van pensioenkosten van verstreken diensttijd	89	202
Verantwoorde actuariële winsten en verliezen	-701	-613
Administratie- en overige kosten	1.082	1.173
Afwikkelingen en inperkingen	41	-2.822
Totale last toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen	8.282	7.243

x € 1.000

De voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum zijn:

	31 december 2010	31 december 2009
Disconteringsvoet	5,00%	5,25%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	4,80%	4,15%
Toekomstige looninflatie	2,25%	2,25%
Toekomstige loonsverhogingen	0-1,5%	0-1,5%
Personeelsverloop	7,0-16,0%	7,0-16,0%
Sterftetabel	AG prognosetafel 2010-2060 0/0	Pensioentafel 2006 0/0

De disconteringsvoet is gebaseerd op hoogwaardige ondernemingsobligaties gecorrigeerd voor de looptijd van de uitkeringsverplichting. Het verwachte rendement op activa wordt op basis van de strategische portfolio's van de betreffende fondsen bepaald. Het rendement van de vastrentende waarden is afgeleid van het rendement op staatsobligaties. Het rendement op aandelen is gebaseerd op het rendement van vastrentende waarden plus een opslag, aangezien het rendement op aandelen historisch gezien hoger is dan dat op vastrentende waarden. Het rendement op de overige categorieën activa wordt afgeleid van in het verleden behaalde rendementen.

De verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen en de reële waarde van de fondsbeleggingen is over de afgelopen 5 jaar als volgt:

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009	31 december 2008	31 december 2007	31 december 2006
Verplichting toegezegd-pensioen- regelingen en jubileumuitkeringen	337,4	314,7	306,0	306,0	309,4
Reële waarde van de fondsbeleggingen	327,7	296,5	283,3	276,1	269,2
Uitkeringsverplichting hoger dan fondsbeleggingen	9,7	18,2	22,7	29,9	40,2

x € 1.000

De effecten van ervaringsaanpassingen met betrekking tot bovenstaande actuariële uitgangspunten op de verplichting toegezegd-pensioenregelingen en jubileumuitkeringen zijn als volgt:

x € 1 miljoen	31 december 2010	31 december 2009	31 december 2008
Wijziging disconteringsvoet	8,0	8,8	-8,2
Wijziging sterftetabel	12,4	0,0	0,0
Wijziging verwacht personeelsverloop	0,0	0,0	-1,5
Totaal effect op verplichting toegezegd-pensioenregeling en jubileumuitkeringen	20,4	8,8	-9,7

Deze effecten zijn in het actuariële resultaat verwerkt waarbij rekening is gehouden met de corridorbenadering. Uitzondering hierop vormen de effecten op de verplichting die samenhangt met de jubileumuitkeringen. Deze worden, aangezien de corridor hiervoor niet geldt, direct in het resultaat verwerkt.

Naar verwachting zal de te betalen werkgeversbijdrage voor 2011, met betrekking tot de regelingen waarvoor een personeelsgerelateerde verplichting is opgenomen, ongeveer € 11,4 miljoen bedragen.

Jubileumuitkeringen

De jubileumuitkering in Nederland en België bestaat uit een (gedeeltelijk) maandsalaris bij een dienstverband van 12,5, 25 en 40 jaar. Het jubileum wordt gevierd met een door Heijmans betaald feest. In Duitsland bestaat de jubileumuitkering uit een vast bedrag bij een dienstverband van 10 jaar en een (gedeeltelijk) maandsalaris bij een dienstverband van 25 en 40 jaar.

x € 1.000

6.23 Voorzieningen en niet-rentedragende schulden

Algemeen

Voorzieningen voor onder andere garantieverplichtingen, herstructureringskosten en milieurisico's worden opgenomen indien Heijmans een bestaande verplichting heeft en het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen zal plaatsvinden. Het bedrag van de voorziening is voldoende betrouwbaar te bepalen. De voorzieningen zijn opgenomen tegen nominale waarde, tenzij de tijdswaarde van de uitgaande kasstromen materieel is. De niet-rentedragende schulden betreffen huurgaranties die zijn afgegeven aan de kopers van commercieel vastgoed. De opgenomen bedragen vertegenwoordigen de contante waarde van de uitgestelde opbrengsten in verband met verstrekte huurgaranties.

	31 december 2009	Terugboeking niet-gebruikte bedragen	Uit consolidatie genomen	Mutatie activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	Voorzieningen/ huurgaranties/ negatieve waarde geassocieerde deelnemingen	Gebruikte voor- zieningen	31 december 2010
Garantieverplichtingen	13.605	-3.358	0	0	10.091	-3.235	17.103
Herstructureringskosten	17.168	-1.624	0	0	3.099	-11.215	7.428
Milieurisico's	3.454	0	0	0	0	-84	3.370
Overige voorzieningen	9.600	-937	0	396	3.131	-1.565	10.625
Totaal voorzieningen	43.827	-5.919	0	396	16.321	-16.099	38.526
Negatieve deelnemingswaarde geassocieerde deelnemingen	1.612	0	0	0	378	-399	1.591
Uitgestelde opbrengsten in verband met verstrekte huurgaranties	5.010	0	0	0	1.908	-2.237	4.681
Totaal voorzieningen en niet-rentedragende schulden	50.449	-5.919	0	396	18.607	-18.735	44.798

x € 1.000

Looptijd van de voorzieningen en niet-rentedragende schulden	31 december 2010	31 december 2009
Langlopend deel	16.826	23.818
Kortlopend deel	27.972	26.631
Totaal	44.798	50.449

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 gedeelte in de komende twee jaar voordoen.

Voorziening voor herstructureringskosten

De voorziening voor herstructureringskosten vloeit voort uit afvloeiingskosten in verband met organisatiewijzigingen. De voorziening zal voor circa 60% in 2011 worden aangewend en voor het overige in de jaren 2012 - 2015.

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. Het grootste deel van de voorziening is getroffen voor een terrein waarvoor een acute saneringsplicht per 2015 bestaat. Indien de vervuiling pas over een aantal jaren hoeft te worden opgeruimd, bestaat de plicht om de vervuiling te monitoren. De verwachte monitoringskosten zijn eveneens in de voorziening opgenomen.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen bestaan onder meer uit juridische geschillen ad € 3,7 miljoen (2009: € 4,5 miljoen), te betalen bedragen aan de fiscus ad € 2,0 miljoen (2009: 2,0 miljoen) en leegstand ad € 2,1 miljoen (2009 : € 0,8 miljoen). Voor het overige bestaat de voorziening hoofdzakelijk uit te betalen kosten in verband met arbeidsongeschiktheid. De verplichtingen zullen zich naar verwachting voor het grootste deel in de komende twee jaar voordoen.

x € 1.000

6.24 Handels- en overige schulden

Handels- en overige schulden	31 december 2010	31 december 2009
Leveranciers en onderaannemers	256.927	366.946
Te ontvangen facturen op onderhanden werk	22.529	24.729
Te ontvangen facturen op afgesloten werken	61.045	71.769
Schulden inzake pensioenen	1.567	1.286
Schulden inzake bouwzaak	3.255	3.010
Te betalen personeelskosten	38.301	41.401
Te betalen omzetbelasting	53.164	49.355
Te betalen loonheffing en sociale premies	16.717	17.324
Overige belastingschulden	371	97
Te betalen beheer- en verkoopkosten	9.259	13.885
Te betalen rente	12.033	12.011
Schulden uit hoofde van kasstroomafdekkingen	6.014	13.343
Overige schulden	21.356	32.147
Totaal handels- en overige schulden	502.538	647.303

6.25 Financiële risico's en beheer

Algemeen

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt Heijmans diverse financiële risico's, waaronder krediet-, liquiditeits- en marktrisico's. Deze paragraaf beschrijft de mate waarin deze risico's zich voordoen, de doelstellingen ten aanzien van deze risico's, het beleid en de processen voor het meten en beheersen van de risico's alsmede het kapitaalbeheer. Het risicobeleid is gericht op het identificeren en analyseren van de risico's die worden gelopen en het vaststellen van acceptabele limieten. Het risicobeleid en de -systemen worden regelmatig geëvalueerd om aangepast te worden aan veranderingen in marktcondities en aan de bedrijfsactiviteiten van de onderneming. Met behulp van trainingen, standaarden en procedures wordt een gedisciplineerde en constructieve werkwijze nagestreefd waarin alle werknemers hun rol en verantwoordelijkheid kennen. De auditcommissie beoordeelt periodiek het risicomanagementbeleid en de -procedures. Tevens evalueert zij het gevolgde risicobeleid ten opzichte van de risico's die worden gelopen.

x € 1.000

Kredietrisico

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

Ten aanzien van projectontwikkeling in de woningbouw is het kredietrisico beperkt, aangezien toekomstige bewoners slechts de nieuwe woning kunnen betrekken indien aan alle verplichtingen is voldaan. Bij ontwikkelingstransacties in het kader van commercieel vastgoed, bouwopdrachten en infrastructurele projecten wordt, indien nodig geacht, de kredietwaardigheid beoordeeld en kunnen extra zekerheden gevraagd worden. Heijmans voert veel opdrachten uit voor overheden.

De kredietwaardigheidsbeoordeling is onderdeel van de standaardprocedure. Het kredietrisico wordt beperkt door voorfinancierings- en termijnregelingen. Indien dat nodig wordt geacht, worden risico's bij een kredietverzekeraar ondergebracht. Gezien het grote aantal opdrachtgevers en het belangrijke aandeel van particulieren en overheden hierin, is geen sprake van een risicovolle concentratie van kredietrisico's.

De liquide middelen en derivaten worden aangehouden bij diverse op kredietwaardigheid beoordeelde banken. Gedurende het jaar was het bedrag van de liquide middelen aanzienlijk lager dan op balansdatum.

Een voorziening voor dubieuze debiteuren wordt opgenomen na een beoordeling van de potentiële risico's per individuele vordering. Niet-volwaardige vorderingen worden onderworpen aan een impairmenttest en zonodig afgewaardeerd naar de lagere contante waarde van de toekomstige kasstromen.

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

	31 december 2010	31 december 2009
Overige beleggingen	70.921	80.738
Liquide middelen	115.565	200.054
Handels- en overige vorderingen	369.899	434.537
Totaal	556.385	715.329

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



x € 1.000

De boekwaarde van de handelsvorderingen inclusief vorderingen op proportioneel geconsolideerde deelnemingen waarover kredietrisico wordt gelopen, is geografisch als volgt verdeeld:

	31 december 2010	31 december 2009
Nederland	173.732	221.358
België	25.153	38.400
Verenigd Koninkrijk	0	45.732
Duitsland	50.571	48.790
Totaal	249.456	354.280

Ouderdomsanalyse openstaande debiteuren zonder bijzondere waardevermindering, na vervaldatum factuur:

	31 december 2010
< 30 dagen	37.784
30-60 dagen	9.091
60-90 dagen	5.406
> 90 dagen - < 1 jaar	7.396
> 1 jaar	9.211
Totaal	68.888

Inclusief de niet vervallen debiteuren en debiteuren die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, bedraagt het saldo aan handelsvorderingen per ultimo 2010 € 233 miljoen.

Van de overige financiële bezittingen zijn de vervaldatum niet overschreden.

x € 1.000

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

	2010	2009
Stand per 1 januari	10.860	12.235
Toevoegingen	4.426	2.116
Onttrekkingen	-2.650	-642
Vrijval	-1.013	-622
Uit consolidatie genomen/ mutatie activa aangehouden voor verkoop	545	-2.227
Stand per 31 december	12.168	10.860

Liquiditeitsrisico

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

De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat voldoende liquiditeitsruimte aanwezig is om te kunnen voldoen aan huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en bijzondere omstandigheden, zonder dat daarbij onaanvaardbare verliezen worden gelopen of de reputatie van de Groep in gevaar komt.

Met behulp van 12-maands voortschrijdende liquiditeitsprognoses wordt vastgesteld of voldoende liquiditeit beschikbaar is.

Om de beschikbaarheid van financiële middelen voor lange en korte termijn te waarborgen, heeft Heijmans onder andere de volgende kredietlijnen:

- € 66 miljoen cumulatief preferente financieringsaandelen zonder aflossingsverplichting;
- € 300 miljoen gecommiteerde, gesyndiceerde bankfinanciering met een looptijd tot medio maart 2012;
- projectfinancieringen waarbij grotendeels voor de verwachte hoofdsom en looptijd van het betreffende project, gecommiteerde financiering beschikbaar is, en
- € 60 miljoen kasgeld- en rekening-courantfaciliteiten. Deze zijn niet gecommiteerd.

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

Ultimo 2010 bedraagt de totale bankgarantiefaciliteit € 540 miljoen (2009: € 603 miljoen) verstrekt door 15 partijen.

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

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

31 december 2010	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	-85.269	-4.792	0	-4.792	-9.585	-66.100
Projectfinanciering	-174.851	-206.315	-53.487	-16.257	-67.102	-17.771	-51.698
Overige langlopende schulden	-18.589	-23.181	-3.573	-532	-7.150	-5.100	-6.826
Financiële leaseverplichtingen	-4.179	-5.106	-1.301	-385	-456	-923	-2.041
Rekening-courant kredietinstellingen	-27.377	-27.377	-27.377	0	0	0	0
Handels- en overige schulden (exclusief derivaten)	-496.566	-496.566	-496.566	0	0	0	0
Derivaten	-5.973	-5.788	-1.686	-1.150	-2.071	-881	0
Totaal	-793.635	-849.602	-588.782	-18.324	-81.571	-34.260	-126.665

31 december 2009	Boekwaarde	Contractuele kasstromen	< 6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	-90.061	-4.792	0	-4.792	-80.477	0
Gesyndiceerde bankfinanciering	-125.000	-140.578	-2.729	-3.224	-7.404	-127.221	0
Projectfinanciering	-172.540	-199.537	-12.500	-57.626	-63.435	-19.282	-46.694
Overige bankfinancieringen	-400	-405	-405	0	0	0	0
Overige langlopende schulden	-33.827	-43.060	-3.466	-6.178	-3.763	-10.479	-19.174
Financiële leaseverplichtingen	-4.912	-6.012	-495	-465	-715	-2.056	-2.281
Rekening-courant kredietinstellingen	-18.245	-18.245	-18.245	0	0	0	0
Handels- en overige schulden (exclusief derivaten)	-633.960	-633.960	-633.960	0	0	0	0
Derivaten	-13.343	-12.909	-3.322	-2.734	-4.336	-2.517	0
Totaal	-1.068.327	-1.144.767	-679.914	-70.227	-84.445	-242.032	-68.149

x € 1.000

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van de Groep of de waarde van de beleggingen in financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen van marktprijzen, zoals valutakoersen, rentetarieven en aandelenkoersen. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel de marktriscopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement.

Voor de beheersing van het marktrisico worden derivaten gekocht en verkocht en financiële verplichtingen aangegaan. Dergelijke transacties vinden plaats binnen de richtlijnen die zijn vastgesteld.

Prijrisico

Prijrisico's als gevolg van inkoop van grond- en hulpstoffen en het uitbesteden van werk worden gemitigeerd door prijsindexatieafspraken met opdrachtgevers, of worden waar mogelijk gemitigeerd door vroegtijdige prijsafspraken met leveranciers.

Renterisico

Het rentebeleid van Heijmans is gericht op beperking van de invloed van wijzigende rentetarieven op het resultaat van de onderneming. Daartoe is een deel van de toekomstige rentebetalingen door middel van renteswaps gefixeerd. Daarnaast is een deel van de leningen tegen vaste rente afgesloten.

Wanneer de rente over 2010 gemiddeld 2% hoger zou zijn geweest dan zou op basis van de balansposities per einde jaar het resultaat voor belastingen circa € 4 miljoen hoger (2009: € 10 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 nagenoeg nihil zijn geweest (2009: € 0,5 miljoen). Dit effect op het resultaat voor belastingen wordt met name veroorzaakt door de hoge stand van de liquide middelen per ultimo 2010 en het effect op de waardering van de renteswap waarbij waardemutaties ten laste van de winst-en-verliesrekening worden gebracht. De rentegevoeligheid gemeten op basis van de gemiddelde schuld gedurende het jaar zou een beperkter effect op het resultaat ten gevolge hebben.



x € 1.000

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

		31 december 2010					
		Totaal	0-6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
6.13	Overige beleggingen	70.921	3.877	8.793	11.379	37.380	9.492
6.18	Liquide middelen	115.565	115.565	0	0	0	0
6.21	Cumulatief preferente financierings aandelen	-66.100	0	0	0	-66.100	0
6.21	Gesyndiceerde bankfinanciering	0	0	0	0	0	0
6.21	Effect van interest rate swaps op de gesyndiceerde bankfinanciering	0	55.000	0	0	-55.000	0
6.21	Projectfinancieringen	-174.851	-94.525	-39.685	-6.104	-8.747	-25.790
6.21	Effect van interest rate swaps op projectfinancieringen	0	11.800	0	-2.400	-9.400	0
6.21	Overige langlopende schulden	-18.589	49	-6.710	-3.809	-4.165	-3.954
6.21	Financiële leaseverplichtingen	-4.179	27	-265	-538	-1.910	-1.493
6.21	Rekening-courant kredietinstellingen	-27.377	-27.377	0	0	0	0
Totaal		-104.610	64.416	-37.867	-1.472	-107.942	-21.745

x € 1.000

		31 december 2009					
		Totaal	0-6 maanden	6-12 maanden	1-2 jaar	2-5 jaar	> 5 jaar
6.13	Overige beleggingen	80.738	16.208	20.891	19.723	8.743	15.173
6.18	Liquide middelen	200.054	200.054	0	0	0	0
6.21	Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	0	0	0	-66.100	0
6.21	Gesyndiceerde bankfinanciering	-125.000	-125.000	0	0	0	0
6.21	Effect van interest rate swaps op de gesyndiceerde bankfinanciering	0	125.000	0	0	-125.000	0
6.21	Projectfinancieringen	-172.540	-96.108	-27.804	-16.171	-8.331	-24.126
6.21	Effect van interest rate swaps op projectfinancieringen	0	45.125	-14.875	-18.450	-11.800	0
6.21	Overige bankfinancieringen	-400	-400	0	0	0	0
6.21	Overige langlopende schulden	-33.827	-4.561	-5.269	-2.638	-7.475	-13.884
6.21	Financiële leaseverplichtingen	-4.912	-547	-351	-510	-1.607	-1.897
6.21	Rekening-courant kredietinstellingen	-18.245	-18.245	0	0	0	0
Totaal		-140.232	141.526	-27.408	-18.046	-211.570	-24.734

Op balansdatum is van de rentedragende bruto schuld 67% (2009: 83%) tegen een vast rentepercentage (inclusief rente-derivaten) en 33% (2009: 17%) 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. In januari 2011 is een renteswap van € 55 miljoen beëindigd, hierdoor neemt het deel met een vast rentepercentage af. Tegenover de brutoschuld met een variabele rente staan onder andere liquide middelen waarop ook variabele rente van toepassing is.

De gemiddelde gewogen looptijd van:

- de renteswap die is afgesloten voor de gesyndiceerde bankfinanciering is 1,1 jaar (2009: 2,4 jaar), en
- projectfinancieringen met een vaste rente is 3,5 jaar (2009: 3,6 jaar)

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

Valutarisico

Het valutarisico op verkopen, inkopen en opgenomen leningen is voor Heijmans zeer beperkt, aangezien verreweg het grootste deel van de kasstromen binnen de onderneming plaatsvindt in euro's. Per ultimo 2010 staat een vordering in ponden uit voor de ontvangst van de opbrengsten uit de verkoop van de activiteit in het Verenigd Koninkrijk (zie 6.2). Deze vordering is door middel van valutaderivaten ingedekt, de opbrengst in euro's is daarmee gefixeerd.

x € 1.000

Reële waarden

Het onderstaande overzicht bevat de reële waarden en de boekwaarden van financiële instrumenten.

	31 december 2010		31 december 2009	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Overige beleggingen	70.921	71.574	80.738	83.700
Handels- en overige vorderingen (exclusief derivaten)	369.899	369.899	434.537	434.537
Liquide middelen	115.565	115.565	200.054	200.054
Cumulatief preferente financieringsaandelen	-66.100	-71.289	-66.100	-69.963
Gesyndiceerde bankfinanciering	0	0	-125.000	-125.000
Projectfinanciering	-174.851	-175.816	-172.540	-174.494
Overige bankfinancieringen	0	0	-400	-402
Overige langlopende schulden	-18.589	-19.213	-33.827	-35.802
Financiële leaseverplichtingen	-4.179	-4.549	-4.912	-5.196
Rekening-courant kredietinstellingen	-27.377	-27.377	-18.245	-18.245
Handels- en overige vorderingen (exclusief derivaten)	-496.566	-496.566	-633.960	-633.960
Derivaten	-5.973	-5.973	-13.341	-13.341
	-237.250	-243.745	-352.996	-358.112

Bovenstaande waardes zijn gebaseerd op de contante waarde van de toekomstige kasstromen. De leningen die een vaste rente hebben, worden verdisconteerd tegen de rentecurve per 31 december 2010, 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. De waarde van de renteswaps wordt gebaseerd op het contant maken van de toekomstige kasstromen tegen de rentecurve per 31 december 2010 zonder risico opslag. Tevens wordt voor de waarde van de renteswaps gebruikgemaakt van waarderingen van banken. De boekwaarde van liquide middelen, handels- en overige vorderingen en -schulden benaderen de reële waarde vanwege de korte looptijd van deze instrumenten.

Kapitaalbeheer

Het beleid is gericht op het streven naar een gezonde vermogenspositie waarmee het vertrouwen van stakeholders kan worden behouden en de toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten kan worden verzekerd. Een optimale vermogensstructuur is gebaseerd op (1) een netto rentedragende schuld gedeeld door eigen vermogen van maximaal 100% en (2) een netto rentedragende schuld, na aftrek van cumulatief preferente financieringsaandelen en non-recourse PPS-financiering, gedeeld door EBITDA van maximaal 3.0 en een interest cover ratio van minimaal 4.0 (zie ook toelichting 6.21 voor de beschrijving van de financiële ratio's in de overeengekomen convenanten)

x € 1.000

6.26 Voorwaardelijke verplichtingen

Algemeen

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

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

Bank- en concerngaranties	31 december 2010	31 december 2009
Bankgaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten	343.316	389.656
Aanbestedingen	20.317	75.148
Overige	43.975	91.847
	407.608	556.651
Concerngaranties in verband met:		
Uitvoering van projecten	380.660	445.688
Onvoorwaardelijke verplichtingen	21.561	26.963
Voorwaardelijke verplichtingen	50.630	50.630
Krediet- en bankgarantiefaciliteiten	108.188	111.713
	561.039	634.994
Totaal	968.647	1.191.645

De concerngaranties in verband met krediet- en bankgarantiefaciliteiten zijn verstrekt ten behoeve van projectfinancieringen en bankgarantie- en kredietfaciliteiten voor buitenlandse dochterondernemingen en joint ventures. Voor schulden in enkele joint-ventures staat Heijmans voor haar deel in de joint-venture garant, voor in totaal € 47 miljoen. (2009: € 48 miljoen).

De concern- en bankgaranties die zijn uitgegeven ten behoeve van het verkochte Leadbitter (zie 6.2) zijn niet opgenomen in bovenstaande tabel (bankgaranties € 42 miljoen, concerngaranties € 123 miljoen). Ten aanzien van lopende en opgeleverde werken zullen waar mogelijk de garanties worden overgenomen door de koper. Voor zover dit niet mogelijk is, heeft de koper een concerngarantie afgegeven.

x € 1.000

Overige voorwaardelijke verplichtingen

De overige voorwaardelijke verplichtingen bedragen ultimo 2010 € 279 miljoen (2009: € 284 miljoen), waarvan € 29 miljoen (2009: € 28 miljoen) in joint ventures. Het betreffen met name verplichtingen tot grondafname op het moment dat sprake is van een bouwvergunning en/of gerealiseerd verkooppercentage. Hiervoor zijn voor € 51 miljoen (2009: € 51 miljoen) concerngaranties afgegeven.

6.27 Huur- en operationele leaseovereenkomsten

	31 december 2010	31 december 2009
Huurovereenkomsten		
Vervallen termijnen binnen 1 jaar	19.020	20.773
Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar	62.789	59.173
Vervallen termijnen na 5 jaar	22.888	33.521
Totaal	104.697	113.467
Leaseovereenkomsten		
Vervallen termijnen binnen 1 jaar	23.081	26.116
Vervallen termijnen tussen 1 en 5 jaar	32.297	35.628
Vervallen termijnen na 5 jaar	1.028	1.034
Totaal	56.406	62.778

In 2010 is een bedrag van € 28 miljoen (2009: € 33 miljoen) als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord. De leaseverplichtingen betreffen voornamelijk toekomstige termijnen in verband met lease van auto's en materieel. De huurverplichtingen betreffen de huur van bedrijfsgebouwen.

Er worden in Nederland circa 3.565 leaseauto's (115 trucks en 3.450 personenauto's en busjes) door middel van een operationeel contract geleased. Met de belangrijkste leasemaatschappij is in 2008 een nieuwe mantelovereenkomst afgesloten met een looptijd van 5 jaar. De afzonderlijke contracten die onder de mantelovereenkomst vallen, hebben looptijden variërend van 24 maanden tot en met 96 maanden. Deze contracten kunnen alleen ontbonden worden na afkoop van boekwaarde en winstderving van de leasemaatschappij.

x € 1.000

6.28 Investeringsverplichtingen

	31 december 2010	31 december 2009
Contractuele verbintenissen in verband met:		
• de verwerving van materiële vaste activa	9.493	14.486
• de verwerving van gronden	133.594	142.929
	143.087	157.415

Ter zekerstelling van de investeringsverplichtingen zijn voor € 22 miljoen concerngaranties afgegeven (2009: € 27 miljoen). Van de investeringsverplichtingen betreft € 67 miljoen (2009: € 60 miljoen) investeringsverplichtingen aangegaan door joint ventures waarin Heijmans participeert. Het aangegeven bedrag betreft het aandeel van Heijmans in de verplichting van de joint venture.

6.29 Verbonden partijen

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

Transacties met dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures

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

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

6. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

x € 1.000

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

Bedrijfssegmenten In € mln	2010									
	Nederland						Buitenland			
	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteitsbouw	Techniek	Infra	Overig	België	Duitsland	Eliminatie	Totaal
Opbrengsten	58,6	33,8	38,7	2,6	73,7	0,0	0,0	40,6	-12,0	236,0
Kosten	-57,9	-29,8	-36,7	-3,3	-71,6	0,0	0,0	-36,3	12,0	-223,6
Vaste activa	48,2	0,0	0,0	0,0	9,4	0,0	0,0	1,7	-2,4	56,9
Vlottende activa	242,0	14,8	10,2	3,0	35,5	0,1	0,0	23,1	-1,8	326,9
Totaal activa	290,2	14,8	10,2	3,0	44,9	0,1	0,0	24,8	-4,2	383,8
Langlopende verplichtingen	158,3	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-2,4	156,8
Kortlopende verplichtingen	57,9	11,0	8,3	3,7	39,2	0,1	0,0	14,9	-1,8	133,3
Totaal verplichtingen	216,2	11,9	8,3	3,7	39,2	0,1	0,0	14,9	-4,2	290,1
Eigen vermogen	74,0	2,9	1,9	-0,7	5,7	0,0	0,0	9,9	0,0	93,7

Bedrijfssegmenten In € mln	2009									
	Nederland						Buitenland			
	Vastgoed	Woningbouw	Utiliteitsbouw	Techniek	Infra	Overig	België	Duitsland	Eliminatie	Totaal
Opbrengsten	83,6	69,1	50,2	18,7	45,1	0,0	0,0	98,3	-17,7	347,3
Kosten	-85,3	-66,6	-46,0	-18,8	-46,9	-0,3	-0,1	-95,8	17,7	-342,1
Vaste activa	56,6	0,0	0,0	0,0	8,9	0,0	0,0	1,4	-2,4	64,5
Vlottende activa	230,9	24,9	20,0	6,6	30,4	0,8	0,5	26,8	-2,3	338,6
Totaal activa	287,5	24,9	20,0	6,6	39,3	0,8	0,5	28,2	-4,7	403,1
Langlopende verplichtingen	172,2	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	-2,4	170,6
Kortlopende verplichtingen	58,2	21,1	15,8	6,7	33,9	0,8	0,0	21,8	-2,3	156,0
Totaal verplichtingen	230,4	21,8	15,8	6,7	33,9	0,8	0,0	21,9	-4,7	326,6
Eigen vermogen	57,1	3,1	4,2	-0,1	5,4	0,0	0,5	6,3	0,0	76,5

Ondernemingspensioenfondsen

Heijmans is verbonden met een tweetal ondernemingspensioenfondsen en hun bestuurders. De twee fondsen zijn de Stichting Pensioenfonds Heijmans N.V. en de Stichting Pensioenfonds IBC. De belangrijkste taak van deze ondernemingspensioenfondsen is het uitvoeren van de pensioenregelingen voor (ex-) werknemers en gepensioneerden van Heijmans.

In 2010 is circa € 8 miljoen (2009: € 12 miljoen) aan pensioenpremies betaald door Heijmans aan de hierboven genoemde ondernemingspensioenfondsen.

x € 1.000

Beloningen management

Beloning van de leden van de raad van commissarissen

Geen der leden van de raad van commissarissen bezit certificaten van aandelen Heijmans N.V. Aan hen zijn geen opties of certificaten van aandelen toegekend. Alle commissarissen genieten een vaste jaarlijkse vergoeding die niet afhankelijk is van de resultaten in enig jaar. Tevens ontvangen zij een vaste dan wel variabele kostenvergoeding. Geen der commissarissen staat in een andere zakelijke relatie tot Heijmans krachtens welke hij persoonlijk voordeel zou kunnen behalen. Heijmans ontmoedigt aandelenbezit bij de leden van haar raad van commissarissen teneinde een optimaal onafhankelijk functioneren te kunnen waarborgen.

Over 2010 en 2009 zijn aan de leden van de raad van commissarissen in totaal de volgende vergoedingen uitbetaald:

In €	2010	2009
A.A. Olijslager – voorzitter*	55.970	58.910
J.L.M. Bartelds RA**	12.200	37.723
Drs. P.G. Boumeester***	22.142	-
Prof. dr. N.H. Douben****	-	13.187
Ing. R. van Gelder BA*****	18.862	-
Drs. S. van Keulen*****	42.723	42.723
R. Icke RA*****	37.723	37.723

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

** commissaris tot en met 28 april 2010

*** commissaris met ingang van 28 april 2010

****commissaris tot en met 27 mei 2009

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

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

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

Beloning van de leden van de raad van bestuur en conerndirecteuren

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

In €	2010	2009
Bruto vaste beloning	1.987.770	2.052.364
Bruto variabele beloning	1.118.120	606.375
Pensioenlast	533.598	506.771
Bruto kostenvergoeding	53.384	52.885
Totaal beloningen raad van bestuur en conerndirecteuren	3.692.872	3.218.395

x € 1.000

In de winst-en-verliesrekening is in 2010 € 2.984.580 (2009: € 1.746.219) verantwoord uit hoofde van:

- betaalde bruto vaste beloning;
 - toegekende bruto variabele beloning over 2009 en 2010;
 - pensioentoezegging, en
 - betaalde kostenvergoeding
- voor de leden van de raad van bestuur.

De samenstelling per lid is als volgt:

In €	Bruto vaste beloning		Kortetermijn variabele beloning		Pensioenlast	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
G.A. Witzel – voorzitter *	456.052	410.002	256.529	143.500	177.372	129.850
M.C. van den Biggelaar **	380.625	125.000	214.101	43.750	76.664	24.974
L.J.T. van der Els ***	271.160	-	213.793	-	56.000	-
R. van Gelder ****	260.094	512.503	146.303	179.375	75.000	150.000
D.A.M. van der Kroft *****	-	276.696	-	-	-	75.205
Totaal	1.367.931	1.324.201	830.726	366.625	385.036	380.029

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

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

*** lid van de raad van bestuur met ingang van 28 april 2010

**** voorzitter van de raad van bestuur van 1 juli 2008 tot 28 april 2010, lid tot en met 30 juni 2010

***** lid van de raad van bestuur tot en met 30 augustus 2009

De toekenning van de variabele beloning 2009 heeft op discretionaire basis plaatsgevonden, waarbij een kortetermijn variabele beloning van 35% van het basissalaris toegekend is, met dien verstande dat de toekenning definitief is geworden nadat is gebleken dat het nettoresultaat van de onderneming voor de jaren 2010 of 2011 meer dan € 10 miljoen heeft bedragen.

De toekenning van de variabele beloning 2010 heeft plaatsgevonden conform het nieuwe remuneratiebeleid. De kortetermijn variabele beloning is vastgesteld op 56% van het vaste jaarsalaris, waarbij voor de financiële doelstelling geldt dat deze licht boven het 'at target' niveau is uitgekomen vanwege de gerealiseerde winst na belastingen over 2010.

Naast de hierboven vermelde kortetermijn variabele beloning 2009 en 2010 is een reservering ten laste van 2010 gebracht in verband met een eventuele langetermijn variabele beloning. Aan de leden van de raad van bestuur wordt onder voorwaarden een langetermijn variabele beloning toegekend.

In relatie tot een eventueel toe te kennen variabele beloning over de periodes 2009-2011 en 2010-2012 is voor de huidige leden van de raad van bestuur € 0,5 miljoen gereserveerd op basis van 'on target' behalen van doelstellingen; en wel voor de heer G.A. Witzel is gereserveerd € 212.675,-; voor de heer M.C. van den Biggelaar is gereserveerd € 105.104,- en voor de heer L.J.T. van der Els is gereserveerd € 181.771,-.

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 kortetermijn beloning aandelen Heijmans te kopen. Deze aandelen zijn onderworpen aan een verplichte blokkeringstermijn van drie jaar. Elke deelnemer verkrijgt direct bij aankoop het recht op één toegekend aandeel ('matching share'), dat onvoorwaardelijk wordt na drie jaar, waarna een verplichte blokkeringsperiode van twee jaar in werking treedt.

Voor 2010 hebben de leden van de concerndirectie aangegeven voor de helft van de toegekende netto kortetermijn bonus aandelen Heijmans te zullen kopen. De toekenning van de voorwaardelijke aandelen zal plaatsvinden op moment dat de deelnemers een deel van de kortetermijn variabele beloning hebben aangewend om de aandelen te kopen. De waarde van de toegekende voorwaardelijke aandelen zal ten laste komen van het jaar 2011.

De heer Van Gelder is een optiepakket toegekend van 300.000 optierechten. Na de emissie en de omgekeerde aandelensplitsing is dit een pakket van 210.000 opties tegen een uitoefenprijs van € 20,07. De AVA heeft op 28 april 2010 ingestemd met het voorstel de uitoefenbaarheid van de optierechten vast te stellen op 1 oktober 2015 en kunnen in zijn geheel of in gedeelten worden uitgeoefend.

In verband met de acquisitie van Burgers Ergon in 2007 is een nabetalingsregeling bepaald, die gerelateerd is aan de resultaten in de periode 2007-2010. Vastgesteld is dat de resultaten voldoen aan de te stellen voorwaarden. De nabetaling van € 1,7 miljoen aan de voormalige eigenaren waaronder de heer Van der Els, bestuurder van de vennootschap, zal in 2011 plaatsvinden.

De pensioenregeling voor de heren Witzel en Van den Biggelaar betreft een toegezegde bijdrage voor ouderdomspensioen ingaand op 65-jarige leeftijd, partnerpensioen en wezenpensioen. Jaarlijks wordt op basis van het middelloonsysteem pensioen opgebouwd over de bruto vaste beloning. Met de heer Witzel is in 2010 aanvullend overeengekomen dat hij een vergoeding krijgt voor het afzien van zijn recht op waardeoverdracht van zijn opgebouwde pensioen uit hoofde van zijn vorige dienstverband. De heer Van der Els ontvangt een vaste vergoeding voor pensioenlasten. De heer Van Gelder ontving tot het moment van uitdiensttreding een vaste vergoeding voor pensioenlasten.

De pensioenregeling voor de heer Van der Kroft betrof een toezegging voor ouderdomspensioen ingaande op 65-jarige leeftijd, partnerpensioen en wezenpensioen.

De pensioenlast is berekend conform waarderingsgrondslag 22.

Beloning van voormalige leden van de raad van bestuur

In de winst-en-verliesrekening zijn in 2010 geen bedragen (2009 € 690.588) verantwoord uit hoofde van toegekende beëindigingsvergoedingen, betaalde bruto beloningen en vergoedingen en pensioentoezeggingen aan een voormalig lid van de raad van bestuur.

6.30 Schattingen en oordeelsvorming door het management

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

De herziening van of afwijkingen van schattingen en veronderstellingen ten opzichte van de daadwerkelijke uitkomsten, kunnen leiden tot materiële aanpassing van de boekwaarde van activa en verplichtingen. Naast de reeds in de waarderingsgrondslagen (paragraaf 5) en de toelichtende paragrafen (6.1 tot en met 6.30) uiteengezette schattingselementen worden hieronder de belangrijkste elementen van schattingonzekerheden toegelicht.

Verliesvoorzieningen op projecten

Verliesvoorzieningen op projecten worden genomen op het moment dat duidelijk is dat de kosten de opbrengsten van een project overstijgen. Per project wordt dit periodiek beoordeeld door de projectverantwoordelijke en het management van de betreffende eenheid. Deze beoordeling gebeurt met name op basis van de vastleggingen in de projectdossiers, de projectadministratie en kennis en ervaring van betrokkenen. Inherent aan dit proces is dat inschattingen worden gemaakt. Later kan blijken dat de werkelijkheid hiervan afwijkt. Vooral bij meerjarige werken waarin veel maatwerk is opgenomen, zal dit het geval zijn.

Claims voor projecten

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

Bonussen op projecten

Bonussen worden opgenomen in de opbrengst uit hoofde van onderhanden projecten indien het project voldoende vergevorderd is en het waarschijnlijk is dat aan de gespecificeerde prestatiecriteria zal worden voldaan of dat deze zullen worden overschreden en het bedrag van de bonus betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een bonus pas na het verstrijken van een bepaalde termijn na oplevering van het project kan worden verkregen, dan wordt de bonus ook pas verantwoord nadat zeker is dat deze zal worden verkregen.

Pensioenen

De belangrijkste actuariële uitgangspunten met betrekking tot het berekenen van de pensioenverplichtingen zijn in toelichting 6.22 uiteengezet. De langlopende en kortlopende personeelsgerelateerde verplichtingen bedragen ultimo 2010 circa € 13 miljoen (2009: € 14 miljoen).

Vastgoedbeleggingen

Voor de belangrijkste uitgangspunten voor het bepalen van de reële waarde van de vastgoedbeleggingen wordt verwezen naar 6.11. Het belang van deze post bedraagt ultimo 2010 circa € 7 miljoen (2009: € 6 miljoen).

Strategische grondposities

De strategische grondposities bestaan uit enerzijds gronden die 100% eigendom van Heijmans zijn en anderzijds gronden die ingebracht zijn in samenwerkingsverbanden met partners, waaronder gemeentes. De strategische grondposities worden gewaardeerd tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. Binnen de samenwerkingsverbanden wordt de netto-opbrengstwaarde van de grond bepaald rekening houdend met de lokale omstandigheden. De netto-opbrengstwaarde van de 100% in eigendom zijnde gronden wordt mede bepaald door het aanwezige ontwikkelingspotentieel en vergelijkbare markttransacties.

Impairmenttests

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

7. Dochterondernemingen en joint ventures

Belangrijke dochterondernemingen en joint ventures

Onderstaande entiteiten zijn in 2010 in de consolidatie betrokken. Entiteiten met een deelnemingspercentage van meer dan 50% betreffen dochterondernemingen. De overige entiteiten betreffen joint ventures. Niet-significante entiteiten zijn in deze lijst om praktische redenen niet weergegeven. Een volledig overzicht van in de consolidatie betrokken dochterondernemingen is gedeponeerd bij het Handelsregister, ten kantore van de Kamer van Koophandel te Eindhoven.

31 december 2010

Heijmans Nederland B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Vastgoed B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Vastgoed Participaties B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Vastgoed Realisatie B.V., Rosmalen	100%
Proper Stok Groep B.V., Rotterdam	100%
Heijmans Trebbe Vastgoedontwikkeling V.O.F., Capelle aan den IJssel	50%
Ontwikkel Bedrijf Vathorst C.V., Amersfoort	17%
GEM Waalsprong C.V., Nijmegen	8%
Project Beatrixpark II B.V., Rosmalen	50%
Projectontwikkeling GZG terrein V.O.F., Rosmalen	50%
Maatschap GZG, Rosmalen	50%
Hoogdalem C.V., Rosmalen	24%
Terra ontwikkeling C.V., Rosmalen	50%
Heijmans Woningbouw B.V., Rosmalen	100%
IJsselbouw B.V., Capelle aan den IJssel	100%
Walcherse Bouwunie B.V., Grijpskerke	100%
Vos & Teeuwissen B.V., Huizen	100%
Reukers B.V., Groenlo	100%
Heijmans Burgh Haamstede B.V., Burgh Haamstede	100%
Heijmans Utiliteitsbouw B.V., Rosmalen	100%
Bouwcombinatie Heijmans/J.P. van Eesteren V.O.F., Rosmalen	50%
Bouwcombinatie Intermezzo V.O.F., Rosmalen	67%
Meander Combinatie V.O.F., Nieuwegein	33%
Burgers Ergon B.V., Eindhoven	100%
Meander Combinatie V.O.F., Nieuwegein	33%

31 december 2010

Heijmans Infrastructuur B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Infra Geïntegreerde Projecten B.V., Rosmalen	100%
Breijn B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Infra Techniek B.V., 's-Hertogenbosch	100%
Heijmans Techniek en Mobiliteit B.V., 's-Hertogenbosch	100%
Wegenbouwmaatschappij J. Heijmans B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Beton- en Waterbouw B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Sport en Groen B.V., De Steeg	100%
Borchwerf II C.V., Oud Gastel	50%
Combinatie Harnaschpolder V.O.F., Rosmalen	50%
Sanders en Geraedts B.V., Tilburg	100%
Combinatie Heijmans Infra Techniek B.V. /PPS Pipeline Systems GmbH, 's Hertogenbosch	65%
Heijmans Facilitair Bedrijf B.V., Rosmalen	100%
Heijmans Materieel Beheer B.V., Rosmalen	100%
Overig	
Heijmans Bestcon B.V., Best	100%
Heijmans @ventures B.V., Rosmalen	100%
Heijmans International B.V., Rosmalen	100%
Heijmans (B) N.V., Schelle	100%
Heijmans Infra N.V., Schelle	100%
De Coene Construct N.V., Kortrijk	100%
Van den Berg N.V., Schelle	100%
Heijmans Vastgoed N.V., Schelle	100%
Himmos N.V., Antwerpen	100%
Heijmans Bouw N.V., Bilzen	100%
Heijmans UK Ltd., Abingdon (verkocht per 23 december 2010)	100%
J.B. Leadbitter & Co Ltd., Abingdon (verkocht per 23 december 2010)	100%
Denne Construction Ltd., Canterbury (verkocht per 23 december 2010)	100%
Heijmans Deutschland B.V., Rosmalen	100%
Franki Grundbau GmbH & Co. KG., Sevetal	100%
Oevermann Verkehrswegebau GmbH, Münster	100%
Oevermann Hochbau GmbH, Münster	100%
Oevermann Ingenieurbau GmbH, Münster	100%
CMG Gesellschaft für Baulogistik GmbH, Münster	100%
HUT Umwelttechnik GmbH, Sevetal	100%

8. Vennootschappelijke jaarrekening

x € 1.000

8.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2010 van Heijmans N.V. Ten aanzien van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van Heijmans N.V. is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 Boek BW. Voor zover posten uit de winst-en-verliesrekening en de balans niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en balans.

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

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

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

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

8.3 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 2010

	2010	2009
Resultaat deelnemingen	4.588	-27.974
Overige baten en lasten na belasting	11.086	-12.419
Resultaat na belastingen	15.674	-40.393

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

x € 1.000

8.4 Vennootschappelijke balans per 31 december 2010 (vóór voorstel resultaatbestemming)

Activa	31 december 2010		31 december 2009	
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	47.707		47.707	
Financiële vaste activa	65.370		60.580	
		113.077		108.287
Vlottende activa				
Vorderingen	679.734		782.393	
Liquide middelen	7.937		15.771	
		687.671		798.084
		800.748		906.371

Passiva	31 december 2010		31 december 2009	
Eigen vermogen				
Geplaatst kapitaal	5.055		5.055	
Agioreserve	209.706		209.706	
Wettelijke reserve omrekeningsverschillen	0		-13.070	
Wettelijke afdekkingsreserve	-2.446		-2.907	
Wettelijke reserve deelnemingen	40.709		41.007	
Ingehouden winsten	186.332		226.427	
Resultaat na belastingen lopend boekjaar	15.674		-40.393	
		455.030		425.825
Voorzieningen		0		656
Langlopende schulden		66.100		191.100
Kortlopende schulden		279.618		288.790
		800.748		906.371

x € 1.000

8.5 Toelichting op de vennootschappelijke balans

Immateriële vaste activa (goodwill)	2010	2009
Kostprijs en boekwaarde		
Stand per 1 januari	47.707	47.707
Stand per 31 december	47.707	47.707

Financiële vaste activa	2010	2009
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		
Stand per 1 januari	60.580	26.482
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen	4.588	-27.974
Ontvangen dividend van deelnemingen	-39.882	-28.449
Kapitaalstortingen	26.094	87.167
Koersverschillen	13.378	3.545
Mutaties kasstroomafdekkingen	612	-191
Stand per 31 december	65.370	60.580

In het 'aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen' zijn begrepen de boekresultaten op de verkoop van deelnemingen. De deelnemingen in groepsmaatschappijen hebben betrekking op de rechtstreekse of middellijke belangen in groepsmaatschappijen, waarvan de belangrijke zijn opgenomen op bladzijde 175 en 176.

x € 1.000

Vorderingen	31 december 2010		31 december 2009	
Groepsmaatschappijen	678.062		780.087	
Marktwaaarde kasstroomafdekkingsinstrumenten	651		2	
Overige vorderingen	1.021		2.224	
		679.734		782.313

De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

2010	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve omrekeningsverschillen	Wettelijke afdekkingsreserve	Wettelijke reserve deelnemingen	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari	5.055	209.706	-13.070	-2.907	41.007	226.427	-40.393	425.825
Reclassificatie	0	0	10.361	0	-298	298	0	10.361
Resultaatbestemming 2009	0	0	0	0	0	-40.393	40.393	0
Totaalresultaat	0	0	2.709	461	0	0	15.674	18.844
Stand per 31 december	5.055	209.706	0	-2.446	40.709	186.332	15.674	455.030

2009	Geplaatst kapitaal	Agioreserve	Wettelijke reserve omrekeningsverschillen	Wettelijke afdekkingsreserve	Wettelijke reserve deelnemingen	Ingehouden winst	Resultaat na belastingen boekjaar	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari	722	122.331	-17.075	-2.716	58.695	242.796	-34.057	370.696
Emissie	4.333	87.375	0	0	0	0	0	91.708
Reclassificatie	0	0	0	0	-17.688	17.688	0	0
Resultaatbestemming 2008	0	0	0	0	0	-34.057	34.057	0
Totaalresultaat	0	0	4.005	-191	0	0	-40.393	-36.579
Stand per 31 december	5.055	209.706	-13.070	-2.907	41.007	226.427	-40.393	425.825

x € 1.000

Maatschappelijk aandelenkapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal is als volgt samengesteld:

	31 december 2010
35.100.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,30	10.530.000
7.000.000 cumulatief preferente financieringsaandelen B van elk nominaal € 0,21	1.470.000
8.000.000 preferente beschermingsaandelen van elk nominaal € 1,50	12.000.000
	24.000.000

Per 31 december 2010 zijn 16.850.809 gewone aandelen uitgegeven. Alle uitstaande aandelen zijn volgestort. 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.

Het aantal geplaatste gewone aandelen bedraagt 16.850.809. Dit vertegenwoordigt een waarde van € 5.055.243 (tegen € 0,30 per aandeel).

Voor een toelichting van de rechten en verplichtingen samenhangend met de cumulatief preferente financieringsaandelen wordt verwezen naar paragraaf 6.21 van de geconsolideerde jaarrekening.

Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle wisselkoersverschillen die ontstaan door de omrekening van de netto-investering van Heijmans in buitenlandse dochterondernemingen.

Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden.

Reserve deelnemingen

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

Resultaatbestemming

Voor het voorstel voor de resultaatbestemming wordt verwezen naar de 'Overige gegevens' (bladzijde 185).

x € 1.000

Schulden	31 december 2010		31 december 2009	
Voorzieningen				
Uitgestelde belastingverplichtingen	0		156	
Voorziening herstructureringskosten	0		500	
		0		656
Langlopende schulden				
Financieringspreferente aandelen	66.100		66.100	
Langlopende leningen kredietinstellingen	0		125.000	
		66.100		191.100
Kortlopende schulden				
Belastingen en sociale verzekeringen	10.628		17.101	
Groepsmaatschappijen	253.301		249.290	
Te betalen dividend financieringspreferente aandelen	4.792		4.792	
Marktwaaarde kasstroomafdekkingsinstrumenten	4.954		11.237	
Overige schulden	5.943		6.370	
		279.618		288.790

De langlopende leningen bij kredietinstellingen betreffen een gesyndiceerde bankfinanciering. Voor nadere informatie omtrent deze leningen wordt verwezen naar toelichting 6.21 van de geconsolideerde jaarrekening. Voor de rente- en financiële risico's wordt verwezen naar toelichting 6.25.

Uitgestelde belastingverplichting	2010		2009	
Stand per 1 januari	156		0	
Overige mutaties	-156		156	
Stand per 31 december		0		156



x € 1.000

8.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voorwaardelijke verplichtingen	31 december 2010		31 december 2009	
Bankgaranties	407.608		556.651	
Concerngaranties aan opdrachtgevers	452.851		523.281	
Concerngaranties aan kredietinstellingen	108.188		111.713	
		968.647		1.191.645

Voor een toelichting op de garanties wordt verwezen naar toelichting 6.26 van de geconsolideerde jaarrekening.

Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

Ten behoeve van de Nederlandse in de consolidatie betrokken 100%-dochterondernemingen, met uitzondering van Heijmans Deutschland B.V., zijn aansprakelijkheidsverklaringen als bedoeld in artikel 403 lid 1 sub f boek 2 BW bij het Handelsregister van de betreffende Kamers van Koophandel gedeponneerd.

Fiscale eenheid

Heijmans N.V. vormt samen met haar Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en omzetbelasting. Elk der vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Dit betreft het aandeel van de onderneming in de resultaten van haar deelnemingen, waarvan een bedrag van € 4,4 miljoen (2009: – € 28,7 miljoen) groepsmaatschappijen betreft.

x € 1.000

Honoraria accountant

De volgende honoraria van KPMG Accountants zijn ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW.

	2010		
	KPMG Accountants NV	Overige KPMG Netwerk	Totaal KPMG
Onderzoek van de jaarrekening	1.329	599	1.928
Andere controleopdrachten	328	2	330
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	330	330
Andere niet-controlediensten	24	80	104
	1.681	1.011	2.692

	2009		
	KPMG Accountants NV	Overige KPMG Netwerk	Totaal KPMG
Onderzoek van de jaarrekening	1.964	913	2.877
Andere controleopdrachten	845	8	853
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	490	490
Andere niet-controlediensten	162	17	179
	2.971	1.428	4.399

Rosmalen, 1 maart 2011

De leden van de raad van bestuur

G.A. Witzel
M.C. van den Biggelaar
L.J.T. van der Els

De leden van de raad van commissarissen

A.A. Olijslager
P.G. Boumeester
R. van Gelder
R. Icke
S. van Keulen

Overige gegevens

Resultaatbestemming

Volgens artikel 31 der statuten, wordt de winst als volgt verdeeld:

1. Van de winst reserveert de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen zoveel als hij nodig oordeelt.
2. Voor zover de winst niet wordt gereserveerd, staat zij ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hetzij geheel of gedeeltelijk ter reservering hetzij geheel of gedeeltelijk ter uitkering aan houders van gewone aandelen in verhouding tot hun bezit aan gewone aandelen.

Onder goedkeuring van de raad van commissarissen wordt voorgesteld van de over het boekjaar 2010 gerealiseerde winst van € 15,7 miljoen circa € 9,8 miljoen toe te voegen aan de reserves overeenkomstig artikel 31 lid 5 van de statuten. Het resterende bedrag van circa € 5,9 miljoen staat conform artikel 31 lid 5 ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het voorstel luidt over 2010 een keuze-dividend / in aandelen of contant / uit te keren van € 0,35 per (certificaat van) gewoon aandeel Heijmans.

Bestemming resultaten (in € mln)	2010	2009
Dividend op (certificaten van) gewone aandelen	5,9	0,0
Toevoeging aan reserves	9,8	-40,4
Resultaat na belastingen	15,7	-40,4

Dividendbeleid

Heijmans voert een dividendbeleid, waarbij - bijzondere omstandigheden daargelaten - de payout ratio circa 40% bedraagt van de winst na belastingen.

Aan: De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Heijmans N.V.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op bladzijde 95 tot en met bladzijde 184 opgenomen jaarrekening 2010 van Heijmans N.V. te Rosmalen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2010, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2010, het geconsolideerd overzicht van de wijzigingen van het eigen vermogen over 2010, de geconsolideerde balans per 31 december 2010, het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2010 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2010 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2010 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de Vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het

inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de Vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de Vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

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

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. per 31 december 2010 en van het resultaat en de kasstromen over 2010 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Heijmans N.V. per 31 december 2010 en van het resultaat over 2010 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Eindhoven, 1 maart 2011

KPMG ACCOUNTANTS N.V.

G.L.M. van Hengstum RA

Overige informatie

Stichting Preferente Aandelen Heijmans

Stichting Preferente Aandelen Heijmans (verder te noemen 'de stichting') is een onafhankelijke rechtspersoon als bedoeld in artikel 5:71, eerste lid, sub c, van de Wet op het financieel toezicht.

De stichting heeft conform haar statuten van 3 september 2008 tot doel:

- het behartigen van de belangen van Heijmans N.V. (de Vennootschap) en van de onderneming die door de Vennootschap en de met de Vennootschap in een groep verbonden vennootschappen in stand worden gehouden, op zodanige wijze dat de belangen van de Vennootschap en van die onderneming en van alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden welke de zelfstandigheid en / of de continuïteit en / of de identiteit van de Vennootschap en die ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn;
- de stichting tracht haar doel te bereiken door onder meer het verwerven en beheren van aandelen, in het bijzonder van 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; en
- de stichting vermag de door haar verworven aandelen te vervreemden, te verpanden, mits daarbij het aan de desbetreffende aandelen verbonden stemrecht niet overgaat op de pandhouder, of anderszins te bezwaren, met dien verstande dat zij voor het vervreemden van aandelen goedkeuring behoeft van de vennootschap.

De stichting heeft het recht (calloptie) om preferente aandelen in het kapitaal van Heijmans N.V. te nemen tot een maximum van (nagenoeg) 100% van het nominaal bedrag van het geplaatste kapitaal aan gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B.

Ook is de stichting een plaatsingsovereenkomst (putoptie) aangegaan met Heijmans N.V. waarin is vastgelegd dat de stichting preferente aandelen zal nemen zodra Heijmans N.V. tot de uitgifte daarvan overgaat. Ook hier geldt een maximum van (nagenoeg) 100% van het nominaal bedrag van het geplaatste kapitaal aan gewone aandelen en preferente financieringsaandelen B. Met deze plaatsingsovereenkomst is de effectiviteit van de uitgifte van preferente aandelen als tijdelijk beschermingsmiddel verder vergroot.

Een en ander is toegelicht aan de aandeelhouders tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2006. Met de voorstellen zijn de aandeelhouders akkoord gegaan.

Aan de stichting is in 2008 het recht van enquête verleend. Hierop zijn op 3 september 2008 de statuten van de stichting aangepast en is op 4 september 2008 de overeenkomst inzake optie preferente aandelen tussen Heijmans N.V. en de stichting aangevuld.

Het afgelopen jaar waren er geen aftredende bestuursleden.

Het bestuur van de stichting bestaat uit:

Prof. mr. M.W. den Boogert (voorzitter)

Dr. F.J.G.M. Cremers

Drs. H.H. Meijer

Mr. A. Westerlaken

Stichting Administratiekantoor Heijmans

Ter uitvoering van de best practice bepaling IV.2.6 juncto IV.2.7 van de Corporate Governance Code wordt hieronder verslag gedaan.

Meer informatie over de Stichting Administratiekantoor Heijmans (verder te noemen 'Stichting AK'), waaronder het volledige verslag van de activiteiten als bedoeld in artikel 16, tweede lid, van de administratievoorwaarden, zijn te vinden op de website onder de rubriek 'Corporate Governance'.

Werkwijze

Om de onafhankelijkheid van Stichting AK te benadrukken, vergadert het bestuur van Stichting AK eerst zonder aanwezigheid van het bestuur van de Vennootschap. Vervolgens nemen de voorzitters van de raad van bestuur en 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 2010 is voor een nominaal bedrag van € 5.055.240,60 gewone aandelen in administratie genomen, waartegenover 16.850.802 certificaten aan toonder à € 0,30 nominaal zijn uitgegeven.

Aantal bestuursvergaderingen en belangrijkste onderwerpen

Gedurende het verslagjaar hebben er vier vergaderingen plaatsgevonden van het bestuur van Stichting AK.

Vergadering van 8 april 2010

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

- toelichting op het jaarverslag 2009 van Heijmans N.V. en het persbericht van 11 maart 2010;
- bespreking agendapunten van de op 28 april 2010 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders Heijmans N.V.;
- het jaarrapport van Stichting AK over 2009;
- De evaluatie van de Vergadering van Certificaathouders van 20 november 2009, met het bespreken van een aantal door de certificaathouders gestelde vragen / gedane voorstellen / suggesties.

- herbenoeming (bij gebreke van aanbevelingen door de Vergadering van Certificaathouders d.d. 20 november 2009) van de heer Swinkels tot bestuurslid van Stichting AK voor een periode van vier jaar;
- besluit tot het houden van een Vergadering van Certificaathouders op 5 november 2010.

Tijdens deze vergadering heeft het bestuur van Stichting AK de raad van bestuur en raad van commissarissen gecompimenteerd met de in 2009 behaalde operationele resultaten, waarbij de verbeteringen (nagenoeg) in alle sectoren zitten.

Wel heeft het bestuur van Stichting AK aan aantal vragen gesteld aan de voorzitters van de raad van bestuur en raad van commissarissen over de navolgende onderwerpen:

- het per 01-01-2010 gewijzigde remuneratiebeleid en het voorstel tot verlenging van de uitoefenperiode van de optierechten van de voorzitter van de raad van bestuur met twee jaar;
- de voordracht tot (her)benoeming van de externe accountant;
- is het voor Heijmans een houdbare situatie om op een termijn van 4-5 jaar alleen nog maar een Nederlands bedrijf over te houden of gaat Heijmans in de toekomst toch weer internationaler opereren;
- hoe is het gesteld met de primaire processen binnen Heijmans;
- zijn er grote buitenlandse partijen geïnteresseerd in de Nederlandse markt en mogelijk dus ook geïnteresseerd in Heijmans.

Vergadering van 2 september 2010

De volgende onderwerpen komen in deze reguliere vergadering aan de orde:

- toelichting op de halfjaarcijfers 2010 van Heijmans N.V.;
- vragen van de Stichting AK over:
 - de margedaling bij Heijmans Techniek;
 - berichtgevingen in het Financieele Dagblad met betrekking tot de door AFM geuite kritiek op de kwaliteit van de accountantskantoren die onder meer bouw- en vastgoedbedrijven controleren;
 - het 'in control' zijn van project- en risicomanagement.
- voorbereiding op de Vergadering van Certificaathouders van 5 november 2010.

Vergaderingen van 8 oktober en 5 november 2010

Deze ingelaste vergaderingen staan in het teken van de voorbereiding van de Vergadering van Certificaathouders van 5 november 2010.

Deelname bestuur Stichting AK aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 april 2010

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 april 2010 is het bestuur van Stichting AK aanwezig en heeft ten gunste van alle agendapunten die ter stemming zijn gebracht gestemd. Het bestuur van Stichting AK heeft de raad van bestuur en raad van commissarissen van Heijmans N.V. gecomplimenteerd met de behaalde cijfers. Daarnaast werd het aanzienlijk verminderen van de schuldpositie, het versterken van het eigen vermogen en de verbetering van de solvabiliteit aangehaald.

Tijdens deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn door het bestuur van Stichting AK aan het bestuur van de Vennootschap vragen gesteld over onder andere de navolgende onderwerpen:

- de verkoop van de Heijmans-bedrijven in België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk;
- kunnen wij nog meer eenmalige lasten tegemoet zien of hebben wij die zo langzamerhand wel gehad;
- de verkoop van gronden uit de grondbank;
- zijn de bleeders nu gestopt en gaat het nu beter met de projecten, welke zijn aangenomen in de jaren 2006, 2007 e.v.;
- heeft de raad van bestuur het project- en risicomanagement en andere primaire processen op orde;
- hoe zit het met de woningbouw, daarbij specifiek inzoomend op de externe omstandigheden, de hypotheekrenteaftrek, het eigenhuizenbezit e.d.;
- Waar staat Heijmans over pakweg 5 jaar.

Aan certificaathouders die in persoon de aandeelhoudersvergadering hebben bijgewoond, dan wel zich hebben laten vertegenwoordigen door een derde, is door Stichting AK volmacht verleend om zelfstandig hun stem uit te brengen op het aantal voor de vergadering aangemelde certificaten, een en ander met inachtneming van de statuten en administratievoorwaarden.

Uitgebrachte stemming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 april 2010

Van de door Stichting AK uitgegeven (certificaten van) aandelen (16.850.767) zijn 3.152.352 (certificaten van) aandelen ter vergadering aanwezig met stemrecht (circa 18,7%; in 2009 29,9%).

Certificaathouders, vertegenwoordigend 168.992 (certificaten van) aandelen (circa 1%; in 2009 circa 0,6%), hebben een steminstructie gegeven aan ANT Trust & Corporate Services N.V.

Het door Stichting AK vertegenwoordigde percentage van de uitgebrachte stemmen op de gewone aandelen bedraagt circa 80% (in 2009: circa 70%).

Vergadering van Certificaathouders van 5 november 2010

Tijdens de Vergadering van Certificaathouders van 5 november 2010 heeft het bestuur van Stichting AK een toelichting gegeven op zijn beleid, mede aan de hand van principe IV.2 en de daarbij behorende best practice bepalingen van de Corporate Governance Code.

De 11 aanwezige certificaathouders/gevolmachtigden vertegenwoordigden 238.933 (certificaten van) aandelen. Door Stichting AK zijn in totaal 16.850.802 (certificaten van) aandelen uitgegeven. Dit betekent dat circa 1,4% van door Stichting AK uitgegeven (certificaten van) aandelen in deze vergadering vertegenwoordigd is.

Het bestuur van Stichting AK zal de certificaathouders die niet in de gelegenheid zijn om zelf naar de aandeelhoudersvergadering te komen via e-mail of schriftelijk de mogelijkheid geven om 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. Deze zal ook worden meegenomen in de externe communicatie naar de certificaathouders.

Werkzaamheden

De werkzaamheden verbonden aan de administratie van de (certificaten van) aandelen worden verricht door de administrateur van Stichting AK, ANT Trust & Corporate Services N.V. te Amsterdam.

Bestuur en bezoldiging

Het bestuur van Stichting AK bestaat uit de heren:

Mr. C.J. de Swart (voorzitter)
Dr. W.M. van den Goorbergh
Drs. P.J.J.M. Swinkels
Mr. R.P. Voogd

C.J. de Swart is onder meer voorzitter van de raad van commissarissen van Stadion Feyenoord en Wealth Management Partners, lid van de raad van commissarissen van DAF en Ordina, voorzitter van de raad van toezicht van de Hogeschool Rotterdam en lid van de raad van toezicht van Stichting Contractspelersfonds KNVB.

Voorheen was de heer De Swart voorzitter van de raad van bestuur van ASR/Stad Rotterdam en lid van het executive committee van Fortis.

W.M. van den Goorbergh is voorzitter van de raad van commissarissen van NIBC Bank, DELA en de Welten Groep en lid van de raad van commissarissen van de Bank Nederlandse Gemeenten en Mediq.

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

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

R. P. Voogd is advocaat en adviseur van NautaDutilh. Zijn specialisatie is ondernemingsrecht en dan met name dat wat betrekking heeft op beursgenoteerde vennootschappen. Hij is onder meer lid van de raad van commissarissen van Koninklijke Verkade en Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT en voorzitter van de raad van toezicht van het concert- en congresgebouw De Doelen te Rotterdam. Hij is president-commissaris van een family office. Voorheen was de heer Voogd notaris bij NautaDutilh in Rotterdam.

De bezoldiging bedraagt in 2010 voor de voorzitter € 12.000 en voor de overige bestuursleden € 10.000 per lid.

Contactgegevens

Stichting Administratiekantoor Heijmans
Heijmans N.V.
T.a.v. de heer drs. H.S.M. van Oostrom
Graafsebaan 65
5248 JT Rosmalen
e-mail: hoostrom@heijmans.nl

Begrippenlijst

3D BIM	Driedimensionaal Bouw Informatie Model
AFM	Autoriteit Financiële Markten
CFO	Chief Financial Officer
Code	De Nederlandse Corporate Governance Code 2008
EBITA	Winst voor aftrek van interest, belastingen en amortisatie immateriële activa
EIB	Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid
EMVI	Economisch Meest Voordelige Inschrijving
EPC-berekening	Energie Prestatie Coëfficiënt
GRI	Global Reporting Initiative
GO-faciliteit	Garantie Ondernemingsfinanciering
GPR	Gemeentelijke Praktijk Richtlijn
Geïnvesteerd vermogen	Vaste activa plus werkkapitaal
GWW	Grond-, weg- en waterbouw
IF-cijfer	Ongevallen frequentiecijfer: aantal ongevallen per miljoen gewerkte uren met een verzuimduur van minimaal een dag
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISO	International Organization for Standardization
Ltd.	Limited
Nettoschuld	Rentedragende schulden na aftrek van de liquide middelen
NL GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
NEPROM	Vereniging van Nederlandse Projektontwikkeling Maatschappijen
NMa	Nederlandse Mededingingsautoriteit; handhaaft het verbod op kartelvorming of misbruik van economische machtspositie en toetst fusies en overnames
PPS	Publiek Private Samenwerking
ROI	Rendement op gemiddeld geïnvesteerd vermogen: het operationele resultaat in procenten van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen
RWS	Rijkswaterstaat
Stichting AK	Stichting Administratiekantoor Heijmans
PPS	Publiek Private Samenwerking
UAV	Uniforme administratieve voorwaarden voor de uitvoering van werken
VCA	Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers
WACC/	Weighted Average Cost of Capital
Gemiddelde vermogens - kostenvoet	Het gewogen gemiddelde van het geëiste rendement op het eigen vermogen (risicovrije rentevoet + marktopslag x Beta Heijmans) en vreemd vermogen (risicovrije rentevoet + risico opslag vreemd vermogen – marginaal belastingtarief)
Werkkapitaal	Vlottende activa exclusief liquide middelen – niet-rentedragende kortlopende verplichtingen
WIA	Wet Werk en inkomen naar arbeidsvermogen
WPA	Winst per aandeel